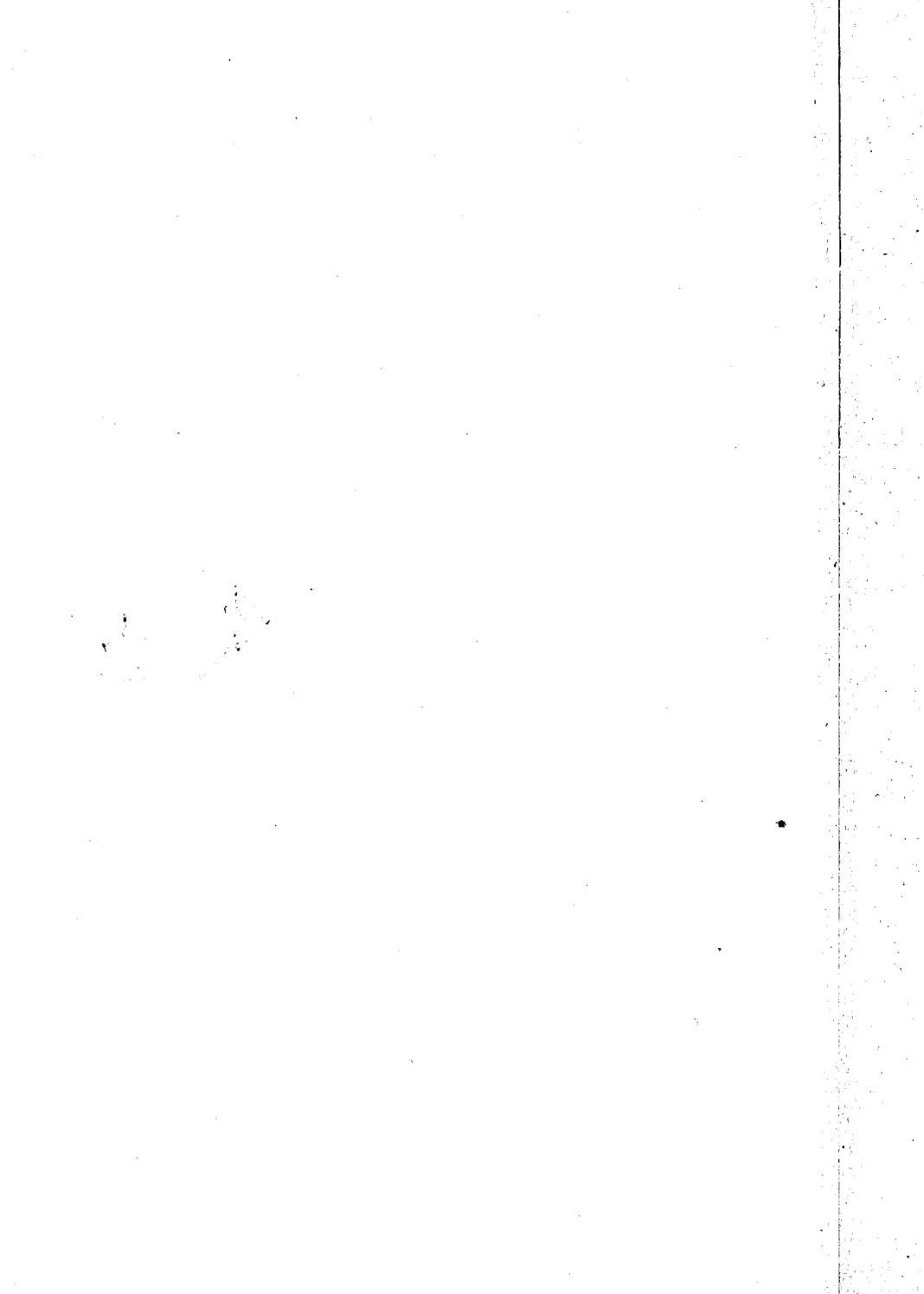


FÜREDI / JÚLIA

CSÚCS RAGADOZÓK

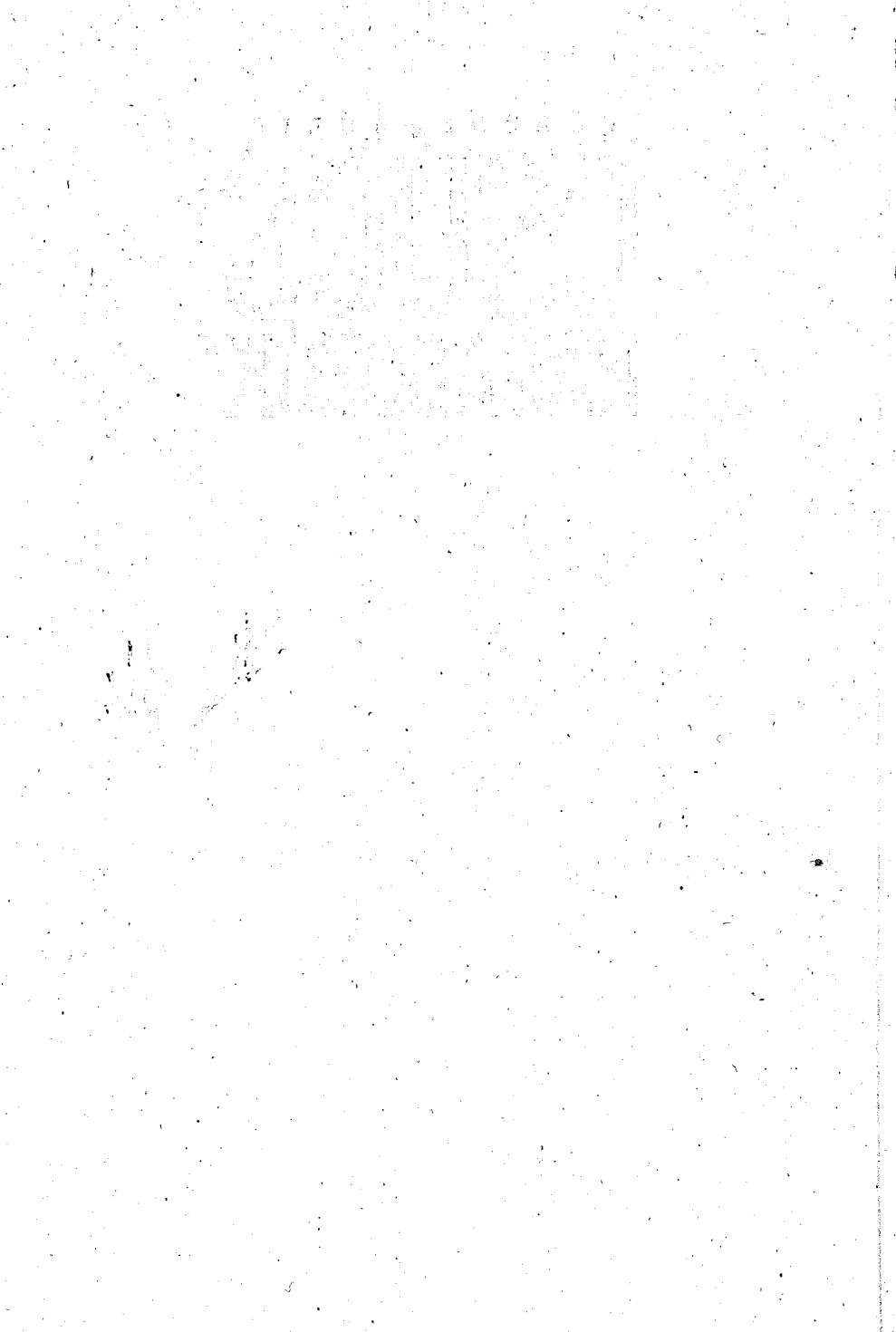
TABUK
ÉS KAMUK
NÉLKÜL
A VEZETÉSRŐL





FÜREDI JÚLIA

CSÚCS RAGADOZÓK



F Ü R E D I / J Ú L I A

CSÚCS RAGADOZÓK

TABUK
ÉS KAMUK
NÉLKÜL
A VEZETÉSRŐL

Jaffa
Kiadó

2



650
F99

Somogyi-könyvtár, Szeged



5000807704

Copyright © Füredi Júlia, 2023

Hungarian edition © Jaffa Kiadó, 2023

Minden jog fenntartva!

Borítóterv *Tillai Tamás*

Felelős szerkesztő *Schultz Judit*

Felelős kiadó *Rados Richárd*

Jaffa Kiadó • www.jaffa.hu

ISBN 978-963-475-780-1

TARTALOM

EGYENEST A LECSÓBA **7**

Neked nem való • Neked igen

I. VEZETŐ-E VAGY? **17**

Akarod? • Tudod? • Sunáználak • Kvótacsajok

II. EMBER-E VAGY? **51**

Programozott császár • Hozott anyagból •

Gyúrunk, vazze? • Satuban • Magyar vándor •

Hátraarc • A lant letevése • Luk egy lavór vízben

III. MICSINÁLSZ? **87**

Bábszínház • Gyere ide! • Mennyi az annyi? • Mind meghalunk • Aranyeső • A viszontlátásra! • Satöbbi

extrákkal • Drogdíler • Cikik • Most mutasd meg! •

Oly távol és mégis közel • Behálózva • Magamat

adom • Vén rókák • Így neveld a sárkányodat! •

Orcára borulás • Kézrátétel

IV. VESZEDELMEK VISZONYOK

139

Órlődés a malomban • Felső polcosok • Csúcsdíz •
Keserű édes hármasság • Csak kulturáltan! •
Biztonsági öv • Diverzitás és énképviselés •
Sebezhetőség • Egymásrautaltság • Menet közbeni
tanulás • Tisztánlátás • Bizonytalan helyzetek
kezelése • Kockázatvállalás • Szenvedő szerkezet •
Családom és egyéb állatfajták

V. ÖNMARCANGOLÁS

199

No sport • Könnyek között • Toronyhiba •
Hinta-palinta • Variációk egy témára •
A személyiségtípus • Az érem két oldala •
Vadhajtások • Parajelenségek • A szépség és
a szörnyeteg • Hosszúság • Szélesség • Kis testi
hiba • Menjél borbélyhoz! • Láthatatlan másságok •
Szex, drogok, rock and roll • 2000 hét • Égés kifele
• Energiaszelet • Krach • Magányos cédrus

VI. HAPPY FINISH

265

FORRÁSOK

269

EGYENEST A LECSÓBA

Tegyük ki az asztalra végre, hogy miről szól a vezetés valójában! Felejtsük el a művi fuck-up nightokat, ahol halált megvető bábornak titulálnak olyan vezetőket, akik egyébként be vannak betonozódva a pozíciójukba. Így aztán nekik semmi nem múlik azon, hogy kiállnak a hibázás gondolatától is maguk alá izzadó hasonszőrűek elé, és elregélnek egy-két sztorit, amelyeket „szerencsésen” megúsztak. De lám-lám, még mindig ugyanazzal a céges autóval indulnak haza a meet-upról...

Felejtsük el a Sinek- és Vaynerchuk-félék korporet coelhói emlőibe elfehéredő ujjakkal kapaszkodókat, akiknek látszólag minden dilemmára van egy magvas megoldó mondatuk, amitől mindenki csak alkalmatlanabbnak és elveszettebbnek érzi magát.

Rántsuk le végre a leplet arról, mit is akar jelenteni, hogy „a vezető is ember”, miközben mindent megteszünk azért, hogy egy percig se látszódjunk annak, vagy ha valaminek mégis, akkor Supermannek vagy Superwomannek.

De mielőtt belelendülnénk a nagy leleplezősdibe, tisztázzunk egy fontos kérdést: hogy jövök én egyáltalán ahhoz, hogy könyvet írjak a vezetésről?

Egyrészt, már írtam egyet a kiegészítő témájában, és az nagy siker lett – innen a bátorságom. Másrészt, én magam is közel harminc éven át voltam vezetői pozícióban. És ha ez nem lenne elég, mind ez idő alatt HR-igazgatóként több száz vezetőt láttam napi szinten operálni, felemelkedni, óriásit bukni, szerencsétlenkedni, dilemmázni, jókat és rém rosszakat dönteni, helytállni, első héten tanácstalanul bolyongani, és évtizedek múltán ugyanezzel az elveszett tekintettel nyugdíjba vonulni. Egyszóval végigkísérhettem vezetői életutakat a maguk teljességében, és ma is ezt teszem: Magabiztosan állítom, hogy láttam szinte mindent, és az ellenkezőjét is. Egyvalamit azonban nem tapasztaltam, méghozzá azt, hogy nyíltan beszéljünk mindezekről.

Akkor ismertem fel, hogy mekkora szükség van erre, amikor 2021 nyarán belefutottam egy béna fogadásba a LinkedInen. Az egyik ismerősöm arról elmélkedett, mennyire elharapóztak az angol nyelvterületen az olyan, vezetésről szóló könyvek, amelyeknek „csúnya” szavak vannak a címükben, mint a fuck, shit, badass. Azon lamentált, hogy kíváncsi lenne, mikor mer nálunk valaki workshopot tartani például azzal a címmel, hogy a „Faszom Se Akart Vezető Lenni”. Talán a fáradság, talán a nagy meleg miatt, de azt mondtam: fogd meg a sörömet... és odakommenteltem a bejegyzés alá, hogy én tartok egy ilyet, ha van rá jelentkező.

Az első kettőnél még azt gondoltam, hogy ők is fáradtak, melegük van, és felültek a poénvonatra. De amikor három nap alatt százan jelentkeztek, komolyra fordult a dolog. Többé nem bújhattam ki a feladat alól, bármennyire viccnek indult is az egész. Rá két hétre, 55 fővel megalakult a végleges FSAVL csapat, akikkel öt kedden át szorgosan, délutántól késő estig boncolgattuk a vezetői lét valós kérdéseit, zéró szemérmességgel.

Csak hogy lásd, milyen témák voltak terítéken:

- ❖ Kell-e karizma ahhoz, hogy jó vezető legyek?
- ❖ Ha mindenképpen szükséges, tudok-e illet. növesztetni?
- ❖ Mi van, ha nem szeretnek az embereim?
- ❖ Egyáltalán kell-e, hogy szeressenek?
- ❖ Introvertáltként van-e esélyem vezetőnek lenni?
- ❖ Mi van, ha kineveztek, de rájöttem, hogy nem szeretek vezető lenni, és visszakoznék, de nem akarom a magasabb fizetést meg a járulékos céges firlefrancokat elveszíteni?
- ❖ Megcsináltattak velem vagy ötféle tesztet, és az jött ki, hogy nem lennék jó vezető, de mégis ovi óta mindenki engem követ. Hogyan bizonyítsam be a feletteseimnek, hogy a tudomány téved?
- ❖ Hogyan ne legyek olyan főnök, mint amilyen nekem van?
- ❖ Nálunk a szakértői karrier a szeniorságnál megreked – a fizetéssel együtt –, ezért az egyetlen módja annak, hogy feljebb

- lépjek, az, hogy vezető leszek. Szakértőnek jó vagyok, de honnan tudom, hogy vezetőnek is jó lennék?
- ❖ Hogyan tudok nőként olyan vezető lenni, akire nem sütik rá lépten-nyomon a baszatlan piccsa jelzõt, amikor pedig csak próbálok ugyanúgy mûködni, mint a férfiak? Ha sikeres akarok lenni felsõ vezetõként, nincs más lehetõségem, csak az, hogy férfiként viselkedjek?
 - ❖ Semmilyen leadership academy nem készített fel arra, amirõl ez a vezetõsdi igazából szól. Akkor most kezdek az alapoknál?
 - ❖ Minden évben kijön valami új leadership style, trend, honnan tudhatom, hogy mi az, ami a legbejövõsebb, és tényleg mûködik?
 - ❖ Olyan egyedül érzem magam, úgy megosztanám a dilemmáimat, a frusztrációimat, de kivel tehetem? Kiben bízhatok meg?
 - ❖ És legfõképp: VALAKI MEG TUDNÁ MONDANI A TUTIT?!

Szóval ilyen, meg ezer hasonló kérdést tettünk ki az asztalra, és szedtük atomjaira õket.

Számomra három óriási tanulsága volt a FSAVL workshopnak:

- ❖ Az egyik az, hogy ha teret adunk neki, akkor a vezetõk szívesen osztják meg a legbensõbb gondolataikat is egymással!

Az önzetlenség, a támogatás, a nem beleszállós-trollkodós, sokkal inkább elgondolkodtató kérdések elementáris felismerésekhez tudnak vezetni.

- ❖ A másik, hogy szart se érnek a vezetői MBA-k, céges leadership academyk, mert a legfontosabbokról soha nem beszélnek. (Mi meg pont fogunk. Olvass csak tovább!)
- ❖ A harmadik tanulság pedig az volt, hogy mindegy, hogy évtizedek óta vezetsz, vagy két hete, vagy csak azon gondolkodsz, hogy egyszer majd esetleg te is vezető szeretnél lenni, vagy csupán örök beosztottként szeretnéd megérteni a főnökeidet – a vezetői lét és működés mozgatórugói mindenkit intenzíven foglalkoztatnak.

Így aztán igen, vettem magamnak a bátorságot – mondjuk, nem kellett hozzá sok –, és összeszedtem mindazokat a témákat, amelyek szerintem mindannyiunkat foglalkoztatnak.

Látni fogod, hogy kivesézzük a vezetői identitás kialakulását a pozíció elnyeréséig. Aztán sorra vesszük a teljes vezetői életutat a kezdetektől a végjátekig. Szó lesz arról, hogy melyek a hivatalos és a valós tevékenységek. Végigpásztázzuk a környezetet, amelyben ezeket magvalósítod, legyen szó a korporet közegről vagy akár a családi vállalkozásról. Megismerkedünk közelebbről azokkal a szereplőkkel, akik támogathatnak, és akikkel a mindennapi harcaidat vívod. Megnézzük, te hol vagy ebben az egészben. A cél az, hogy a folyamat minél több pontján

megálljunk, és sorra vegyük a vezetői lét és működés buktatóit, a röhejes helyzeteket, a visszasságokat, a döntési pontokat, a nehézségeket – egyszerűen: a valóságot, tabuk és kamuk nélkül.

Ez persze nem jelenti, hogy vezetőnek lenni érfelpattintós sztori. De a cintányéros sikerek, a dicsekvős, harminckét foggal mosolygós csapatfotók, a vésett üveg marokkövek úgyis lépten-nyomon szembejönnek a közösségimédia-felületeiden. Rájuk nézel, és belülről esz a fene, hogy vajon miért van az, hogy másoknak minden sikerül? Mit tudhatnak ők, amit te nem? Miért van az, hogy csupa rosszat hallasz valakiről a piacon, sorra hagyják ott az emberei, mert igazi görény hírében áll, közben meg látszólag egyre csak szárnyal felfelé? Na, ezért is kell a függöny mögé néznünk.

Neked nem való

Mielőtt azonban nagy lendülettel belecsapnánk a lecsóba, álljon itt egy figyelmeztetés: ki ne olvassa ezt a könyvet?

- ❖ Nem neked való, ha úgy gondolsz, mivel te olyan szerencsés voltál, hogy a legdrágább vezetőképző iskolába fizettek be, a legjobbaktól tanulhattál, így aztán mindent tudsz.
- ❖ Nem neked való, ha úgy érzed, előtted nincs titok. Szakértőkkel kielemeztetted magadat és az embereidet,

már tudod, hogy ki piros-kék-zöld-hupilila, 1-es, 3-as vagy bármely másik prímszám, így aztán a tuti tesztoktádból lehozod az egészet.

- ❖ Nem neked való, ha azt tűzted ki életcélul, hogy harmincöt, de legkésőbb negyvenéves korodra felső vezető akarsz lenni (vagy akár már partner/leadership tracken vagy), és nem engedheted meg magadnak, hogy bármi elbizonytalanítson.
- ❖ Nem neked való, ha elhiszed, hogy csak „nekik” sikerülhet. Bárkik is azok az ők.
- ❖ Nem neked való, ha attól tartasz, mi lesz, ha elolvasod, és rájössz, hogy akár belőled is lehetne vezető.
- ❖ Nem neked való, ha azt gondolod, hogy nincs új a nap alatt. (Mi nem is a napos oldalról fogunk beszélni.)
- ❖ Nem neked való, ha azt gondolod, vezetőnek lenni a legjobb, legnemesebb, legcsodásabb kihívás a világon, és nincs szükség a negatív hangokra.
- ❖ Nem neked való, ha az a félelmed, hogy ha meglátják mások ezt a könyvet a polcodon, azt hiszik majd, hogy bizonytalanodsz. Azt kell hazudnod, hogy valakitől ajándékba kaptad, de bele se néztél. „Mekkora bunkó volt az illető!” (Persze az avatott szem messziről kiszúrja a számárfüles oldalakat, de ígérem, ez a mi titkunk marad.)
- ❖ Végül: tedd vissza a polcra, ha zavarnak a csúnya szavak, pláne leírva, pláne egy nőtől. Rábasztál.

Neked igen

Most, hogy valszeg kiegyeltük és elvesztettük azokat, akik az előzőekben magukra ismertek, lássuk, ki maradjon? Neked szól a könyv:

- ✧ Ha álmatlan éjszakáid vannak a dilemmáid, kétségeid miatt. De úgy érzed, a főnököddel nem osztod meg ezeket, mert nem akarsz, hogy felmerüljön benne, hogy esetleg alkalmatlan vagy. A vezetőtársaidnak nem kínálsz oda a verőéred, még felhasználhatják ellened. A beosztottaid előtt meg nem akarod magadat gyengének, esendőnek láttatni.
- ✧ Ha azt gondolod, hogy bizonyos dolgok csak veled esnek meg. (Látni fogod, hogy nem.)
- ✧ Ha vezetőt vagy vezetőjelöltet coacholsz, mentorálsz.
- ✧ Ha azt hitted, a vezetődsi jó buli lesz, de a gyakorlat mellbevágóan más.
- ✧ Ha izgat, hogy vezető legyél majd egyszer, de még sok a nyitott kérdés, és nem tudod, kihez fordulj. Ha szeretnéd tudni, hogy mi mindent foglal magában a feladat, és milyen buktatókra készülsz.
- ✧ Ha úgy tűnik, te mindig rossz főnököket fogsz ki. Akkor most benned van a hiba?!
- ✧ Ha csak kapkodod a fejed a legújabb tuti receptek láttán, és nem tudod, hogyan lehetne belőled jó vagy még jobb vezető.

- ❖ Ha az eddig tanult módszerek egyikét sem igazán érzed a magadénak.
- ❖ Ha családi vállalkozásban tengeted a napjaidat, és szeretnéd megérteni, miként lehet érvelni egy családtag kinevezése mellett vagy éppen ellene, és hogy mi a helyzet az utódlással.
- ❖ Ha vállalkozóként elkezdenél növekedni, de nem tudod, hogyan lehet egy csapatot eredményesen vezetni.
- ❖ Ha introvertáltnak tartod magad, és úgy érzed, emiatt a vezetés nem lehet a te utad, pedig motoszkál benned, izgat a lehetőség.
- ❖ Ha elegend van a happy-shiny verziókból, és látni akarod a vezetést a maga pucér valójában.

Nos, ha még mindig itt vagy, akkor hivatalosan is hadd köszöntselek: szia. Engedd meg, hogy tegezzelek; egyrészt, mert valószínűleg én vagyok az idősebb. (Neked is eljön majd ez az idő, ne kárörvendj!) Másrészt, ebben az egészben együtt vagyunk: társak, bajtársak, akár barátok is. Ez pedig nem engedi a távolságtartást. Szóval lazíts a nyakkendőddön vagy a farmered övéen, rúgd le a túsarkúdat vagy a tornacsukádat, és kezdjünk bele!

1870

1871

1872

1873

1874

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

1889

1890

1891

1892

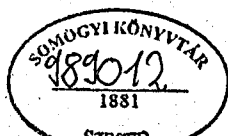
1893

1894

1895

I.

Vezető-e vagy?



906V 6-01530V



Amikor azon igyekszünk, hogy megértsük a vezetés lényegét, rengeteg tévhittel találkozunk. A mai napig tartják magukat az olyan hibás elképzelések, mint hogy a vezetés valamiféle művészeti ág vagy intellektuális próbatétel. Hadd soroljak fel néhányat a legfélrevezetőbbek közül:

- ✧ Ha CEO vagy, medálokkal dekorált tábornok vagy, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha eddig nem haltál meg, akkor szenioritásodnak köszönhetően vezető vagy.
- ✧ Ha világot megváltó, globális feladatokon ügyködsz, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha népszerű vagy, és mindenki kedvel, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha híres vagy, és mindenki ismeri a neved, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha minden ellenfeledet legyőzted, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha gazdag vagy, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha jól tudod kifejezni magad, akkor vezető vagy.
- ✧ Ha tudományos fokozatok tobzódnak a neved előtt, akkor vezető vagy.

Rengeteg ember rendelkezik a felsoroltak akár mindegyikével, és mégsem vezetők. Ugyanakkor számos ember ezek közül egyikkel sem bír, mégis azok. Az egyik legnyomasztóbb dolog a tipizálással kapcsolatban, hogy egy olyan abszolút eszményképhez próbálunk igazodni, aminél látva látszik, hogy hiányosságaink

vannak. Lesznek, amiken tudunk dolgozni (hahó, coachok, mentorok!). És lesznek, amiken ha karikába feszülünk, se fogunk tudni változtatni. Ha vizuális típus vagy, képzelj el egy kulcslyukat a zárban. A lyuk merev formája nem engedi, hogy a te kulcsod hibátlanul beleilleszkedjen. Először finoman próbálsz igazgatni, aztán erőteljesebben reszeled, míg látod, hogy ugyan belecsusszan a zárba, de nem forog. Bizonyos részeit pedig tutira sosem fogod tudni keresztülszuszakolni a lyukon. Ennek a frusztrációját élik meg vezetők és aspiránsok milliói naponta. Mert az ideálkép nincs tekintettel a te és a csapated tulajdonságaira.

Ez ugyanaz a helyzet, mint amikor pontosan hat kockából álló hasizmot szeretnél, amilyennek az ideálisat leírják. De nem mindenkinek van hat. Hiába gyűröd a felületeket reggeltől estig a legjobb edzővel, neked sosem lesz meg. Lehet, hogy eléred a tökéletes ötöt, de a hatodik nem lesz meg, mert anatómiailag nem így vagy összerakva. És persze lehet ezen vekengeni, meg erőltetni, de már az elejétől vesztett fejsze nyele a dolog. A vezetés ugyanilyen. Az aktuális trendek mindig azzal kecsegtetnek, hogy el lehet érni a tökéletes vezető képét. Arról már ne is beszéljünk – de fogunk –, hogy ez a kép többnyire férfiakra íródik. Elég egyetlen vezetői álláshirdetést elolvasnod, csupa olyan jelzővel fogsz találkozni, amelyek sokkal erőteljesebben kötődnek a társadalomban a férfiaktól elvárt viselkedési sztereotípiákhoz, és amelyekkel legutoljára legjobb esetben is Nagy Sándort vagy Napóleont írták le.

Az tűnik általánosan elfogadottnak, hogy a vezető kilóg a sorból, kiemelkedik, valamiben átlagon felüli, és ezért kiválasztott. Ez azonban két megfontolandót is elénk dob: kinek a kiválasztási szempontrendszerét tekintjük érvényesnek, és leginkább miért? Az évezredek óta formálódó vezetői szerep sztereotípiái erőteljesen hadvezérek, uralkodók, politikusok és egyházfők viselt dolgainak, megénekelte sikereinek és bukásainak értelmezésére épülnek (Lapozd fel Szun-ce, Konfuciusz, Macchiavelli ezen témákban született írásait.) Sokan vannak, akik azt gondolják, hogy a jó vezető jellemzőinek listája az eltelt idő óta ugyan némileg változott, de egyes tulajdonságok örök érvényűek. Ők azok, akik szívesen hangoztatják, hogy „nincs új a nap alatt, hisz már a régi görögök is megmondták”, és a sztoikusokat, vagy Platón és Szókratészt idézik. (Nem bizonytalanítanálak el már rögtön a könyv elején, de muszáj megjegyezni, hogy ez utóbbi nemes gondolkodók szentül hitték például, hogy a mutálás, vagyis a kamaszkodó fiúk hangjának mélyülése azzal van összefüggésben, hogy a pasik heregolyói, mint egy hatalmas falióra súlyai, idővel nemcsak nagyobbra nőnek, de ezért egyre nehezebbek is lesznek. Szerintük ez az, ami a hangszálakat is magával rántva idézi elő a mélyebb hangot. Nem azt állítom, hogy sok mindenben nem lehetett igazuk, de talán érdemes haladnunk a korral, és figyelembe venni az azóta megszerzett globális tudást az életről és a tökösségről – minden értelemben.)

Az elvárt vezetői képességek spektrumának egyik végén helyezkednek el a nem-konvencionális működési módok: az ambíció, a talpraesettség, a karizma, a világos beszéd, az eltökéltség, a céltudatosság, sokszor az agresszió, a konfliktusosság, (pl. Néró, Hitler, Jeanne d'Arc, Margaret Thatcher). Míg a spektrum másik végén találod az alázatot, a szolgálatot, a szorgalmat, a csendes ellenállást, a kitartást és a humán alapértékek vagy valamilyen „ügy” iránti elköteleződést (Teréz anya, II. Erzsébet, Gandhi, Nelson Mandela, a Dalai Láma). És hogy csavarjunk még egyet a vezetővé választódás témáján, mindenképp be kell hoznunk a legnagyobb dilemmák egyikét: vajon vezetőnek születünk-e, vagy hosszas fejlesztés révén válhatunk azzá, vagy a körülmények szerencsés összejárása a rendező erő? Hiszen ha eleve elrendeltetett, istenadta tehetségünk van hozzá, akkor valószínűsíthető, hogy a fejlesztés csak még jobbra tehet bennünket, sőt a körülményeinket is úgy alakítjuk, hogy helyzetbe hozzuk magunkat. Így ez sima liba, nem igaz?

De mi a helyzet azzal a rengeteg emberrel, akik nem rendelkeznek az imént felsorolt, a közmegegyezés által alapvetően szükségesnek ítélt tulajdonságokkal? A semmiből hogyan csinálhatunk valamit? Bárcsak ilyen egyszerű lenne! Mint a szürkének, a válasznak is legalább ötven árnyalata létezik. HR-vezetői tevékenységem során nem egy és nem kettő olyan „vezetővel” találkoztam, akinek az ajtaján coachok sora fordult ki az első felmérő beszélgetés után, állítva, hogy az illető fejlesztésre alkalmatlan.

(Más kérdés persze, hogy sokan egy szerény, de nem sértő összegért mégiscsak megpróbáltak a fából vaskarikát hegeszteni, mondván, nincs olyan ember, akiből ne lehetne a nullából plusz egyet kihozni.) Az első sorból voltam tanúja olyan professzionális képzésen átesett vezető szárnyalásának, akinek az „előtte” képe sokkal vonzóbb és alkalmasabb volt, mint az újratervezett, „utána” énje. A fejlesztés során olyan tulajdonságait erősítette a program, amelyek által sikerült egy rugalmas (sokszor túlzottan is az), de alapvetően együttműködésre, mások emberszámba vételére hajlandó vezetőből mindenkin átgázoló, korábban szeretett munkatársait emberi méltóságában megsértő vadbarmot kreálni. Mondhatnám a hepiend jegyében, hogy elnyerte méltó büntetését, és csúfosan megbukott. De sajnos ma is CEO pozícióban trappolja szét a gondjaira bízott vállalatot. Viszont idegen nyelven megírt, címeres, pecsétetes papírja van róla, hogy jól kiképezték. Vagy vegyük például azt, aki „krízismenedzserként” erőből tolja át a megbízását, sutba dobva mindent, amit valaha a vezetésről látott, hallott. A korporet világ tobzódik az ilyen és hasonló sztorikban.

Így tehát, amikor az ellentipológiáról beszélünk, én abból indulok ki, hogy a rátermetség első és legfontosabb ismérve az, hogy valaki szeretne-e vezetni. Mert ha igen a válasz, akkor stabil alapról indulunk. Most szinte hallom, ahogy felhördülsz, hogy jó, jó, én is imádok főzni, csak nem tudok, de hiába könyörögnek a hozzátartozóim, akkor is fogok! Attól máris jó lesz

a kaja, amit főzök?! Nos, itt jön be az, hogy ha szereted, akkor feltehetően nyitott vagy, foglalkozol vele, gyakorolsz, fejleszted magad. És bár talán sose leszel egy Gordon Ramsay, de messze földön híres leszel az omlettedről, és boldogan eszik majd a főztödet. Egyetértek veled, hogy a vezetés ennél összetettebb feladatnak látszik. De ez leginkább azért van így, mert még hiszel abban, hogy vezetni a kiválasztottak előjoga. (Látod, a főzésnél ez az érv már rögtön megbukik!)

És itt rögtön ráfordulhatunk arra a kérdésre, hogy miben is áll a vezetés. A vezetés nem más, mint hogy foglalkozol az emberekkel. Nem több és nem kevesebb. Persze befigyel az is, hogy a vezetést mint foglalatosságot túlmisztifikálják. Ezért részben a vezető, részben a háér szakma tehető felelőssé.

Hiszen nincs is annál egyszerűbb dolog, mint hogy leszórom magamról az emberekkel való foglalkozás terhét – mert lássuk be, elég nyűgös dolog tud lenni. A háér pedig lelkesen ugrott rá már száz évvel ezelőtt is a lepattanóra. A vezetők boldogok, mert valaki másé lett a feladat. A háér pedig megragadta az alkalmat, és azóta is erre alapozza a létjogosultságát. Egy probléma azonban máris látszik: kézen-közön elveszett az ember, a munkatárs! Egy félresikerült pingpongmeccs labdájává vált. Mert valaki olyan foglalkozik vele, aki nem látja a mindennapi tevékenységét, a konfliktusait, a nehézségeit, az örömeit, a dicsekednivalóit. A vezető pedig – az emberekkel való foglalkozás híján – csak arra tudja használni elrenyhült

kapcsolatépítő izmait, hogy kitöltse a háer által végeláthatatlan mennyiségben az orra alá tuszkolt adminisztratív feladatok táblázatait. Mert mindenki igyekszik a saját seggét védeni a folyamatban. Az egyetlen valós visszajelzés pedig az, amikor a munkatársnál betelik a pohár, és komótosan elsétál a lenyugvó nap irányába. Ekkor elkezdődik az egymásra mutogatás, hogy ki nem végezte megfelelően a dolgát. Miért is lenne ezek után szexi vezetőnek lenni? Az elsorvadt izmainkat újra fel kell építeni. Ha az akarat meg is van, oda a lelkesedés, amikor azzal találjuk szembe magunkat, hogy vezetőnek lenni mágikus dolog, ami jócskán túlmutat a kiválasztottság kritériumain, mert hát az emberekkel dolog van. Nem is kevés. De az az eszménykép, az éppen trendi lídersip sztájl, amelyet a céges értékek mentén alkottak meg, vagy az aktuális szakirodalomból átszivárgó kurzuson tanítanak, elérhetetlennek és bazi sok munkának tűnik. Kinek van erre ideje, energiája, kapacitása, és főleg még több ideje? Á, akkor inkább bele se kezdek! Maradjon minden a régiben, a nyugdíjig csak kihúzzuk valahogy!

Összefoglalva: az én állításom az, hogy bárkiből lehet vezető, ha képes és hajlandó kapcsolatot kialakítani másokkal, és ezeket folyamatosan ápolni. Ehhez pedig leginkább az EMBER-ségre van szükség.

Most, hogy lefektettük az alapokat, keressük meg a válaszokat a két legégetőbb kérdésre: Akarod? Tudod?

AKAROD?

Mielőtt ezt megválaszolnád, kérdezd meg magadtól, miért akarsz egyáltalán vezető lenni.

Elsőként mindjárt ott van a presztízs. Hiszen ha vezető vagy, akkor rád lett nyomva a hivatalos pecsét: kiválasztott vagy. Több, jobb, szebb, talpraesettebb, alkalmasabb. Rákerül a névjegykártyádra, hogy közép- vagy csúcsragadozó lettél, és ez azonnal elhelyez a korporet táplálékláncban. Ha igazgatósági tag vagy, az pluszpontot ér. Egyfajta figyelmeztetés is: jobb veled nem cicózni! Jöhet a főhajtás és az engedelmisség. Emlékszem, az egyik munkahelyemen olyan erővel jött szembe ez a tény, hogy magam is meglepődtem. A vezetői kinevezésem hivatalossá tétele előtt heteken át élénk levelezés folyt köztem és az egyik társosztályon dolgozó között arról, hogy hol van nekem jogom parkolni. A tét nem volt kisebb, mint hogy az irodától ötven vagy ötszáz méterre lévő parkolóházban állhatok-e meg. Beosztásomnál fogva a távolabbi lett kijelölve, de mivel az egyik fő feladatom az volt, hogy folyamatosan járjam a várost és az országot, logikusnak tűnt, hogy ne töltsék naponta negyedórát oda-vissza masírozással a távolabbi parkolóba. Ezt hosszan fejtegetve kértem a kivételezést. Minden érvelésem süket fülekre talált, és folyton lepattantam. Ámde aznap, hogy kineveztek, meleg gratuláló levélben értesített ugyanez

a kolléga, hogy immár elfoglalhatom jogos helyemet a közelebbi parkolóban. Ami ekkorra teljesen okafogyottá vált, hiszen az új feladatköröm miatt bőven elég volt a munkaidő kezdetekor letennem az autót, és érte mennem a munkaidő végeztével. De ez volt a kolléga és a „rendszer” főhajtása. Amikor pedig eljöttem erről a munkahelyről, akkor éreztem meg igazán annak a hiányát, hogy a hárombetűs vezetői presztízs is kukába került a névjegykártyámmal egyetemben. Ugyanaz a cég, amelyik azt se tudta, hogyan járjon a kedvemben megrendelőként, nagy ívben tojt rám, amikor újonnan szárba szökkenett vállalkozásom alapítójaként jelentkeztem be náluk. Olyan hátra sorolódtam, hogy oda már útlevelem kellett volna. Szóval igen, a presztízs simán lehet az egyik mozgatórugód.

A következő – és ne legyünk álszemérmesek – a pénz, a lé, a zsozsó, a della. Szinte erotikus élménnyé avanzsál az első olyan alkalom, amikor megkapod a magasabb fizetésed megérkezéséről értesítő üzenetet a telefonodra. Nem tudom, te hogy vagy ezzel, én szeretem a pénzt. Pláne a sok pénzt, minél több, annál jobb. (Wallis Simpson, a trónról lemondott VIII. Eduárd király feleségének elhíresült mondatát idézném: egy nő sosem lehet elég karcsú és elég gazdag. És bár az előbbiért is hajlandó vagyok némi erőfeszítésre, az utóbbiért sokkal keményebben vagyok hajlandó megdolgozni.) A magasabb bér mellé jönnek a nyalánkságok, a bónusz (ha éppen nem szabályozói szívóágon vagy, és nem hat évre elosztva kapod csepegtetve), a csili-vili autó, a benzinkártya,

a parkolási előjogok, meg minden firlefranc. Ezek miatt is vághatsz vezetőnek lenni.

És akkor ott van a hatalom. A presztízs bűvköre sokszor nagyobb hatalomban, több erőforrásban, lehetőségben jelenik meg. Itt aztán kiteljesedhet a dzsendersemleges farokmérégetés. Mennyi embered van, hány vezetőd van, mennyi pénz felett diszponálsz, milyen ügyfeleid vannak satöbbi. Messzebbre elér a kezed és a hangod is.

A következő, számomra legálságosabbnak hangzó indok (amit ennél többször csak háeres kollégák interjúztatásakor hallok): „szeretek az emberekkel foglalkozni”. De miért is szálnalmas ez, ha már előzőleg tisztáztuk, hogy ez a vezető alaptevékenysége kell legyen? Azért, mert bullshit, de csupa nagybetűvel! Mert az húzódik mögötte – de persze ezt nem mondjuk ki sem az interjún, sem pedig utána –, hogy vannak ugyan bizonyos dolgok, amiket szeretünk benne, de egy csomó van, amit rühellünk. Például jó dolog kiosztani a fizuemeléses papírokat. Az azt megelőző, álmatlanul végighánykolódott éjszakákról, amíg eldöntjük, hogy ki kapjon és ki ne, arról viszont mélyen hallgassunk. Vagy milyen jó már reggel odaköszönni, hogy sziasztok. Vagy világá kürtölni, hogy kiváló eredményeket értünk el. Ez a jéghegy csúcsa. De ha az is beletartozik ebbe, hogy fel kell mondanod valakinek, utolsó figyelmeztetést adnod hanyag munkavégzés miatt, bejelentened a csapatnak, hogy egy hónapig mindenkinek túlóráznia kell, pedig tudod, hogy mindenkinek tele van

a hócipője, olyan feladatokat kell leosztanod, amelyeknek te magad sem látod az értelmét, valakinek a lelkesedését kell le-
törnöd, mert megint nem került be a képzésbe, amire hónapok
óta ácsingózik, hiába látja valaki saját magában az utódodat, te
alkalmatlannak tartod és ezt elő kell vezetned neki, vagy a sze-
mükbe kell nézned azoknak, akiknek idén nem jutott bónusz
a szűkös keretből, pedig szíved szerint adtál volna nekik – na,
akkor mondd őszintén, hogy szeretsz az emberekkel foglalkozni!
Persze, hogy nem! Mert ilyenkor jön a ki nem mondott láb-
jegyzet: ezeket majd a háér elintézi helyetted. És nem mondom
ki, hiszen nem mazochista vagy, „csak vezető szeretnél lenni”.
Nem hibáztatlak.

Az is lehetséges, hogy a vezetői ambícióidat az fűti, hogy
vannak olyan, általad ikonikusnak tartott emberek, akiknek
a módszerei, eredményei lenyűgöznek, és ki szeretnéd próbálni,
vajon neked is menne-e ezek elérése az ő módszereikkel. Erre
azonban már most mondom a választ: nem, nem fog menni.
A vezetés nem másolható. Lehetnek olyan helyzetek, amelyek-
ről elteszed magadban, hogy „Ezt de jól csinálta! Ha én ilyen
helyzetbe kerülök, én is így fogok tenni”. Vagy ellenkezőleg:
szemtanúja vagy épp elszenvedője vagy egy szituációnak, amely-
ben szekunder szégyénérzettel oldalogsz el, és bevésed, hogy
én, ezt, így soha! Ezek lehetnek jó jelzőpóznák, amiket kitűzől
magadnak. De nagy valószínűséggel sem a helyzet, sem a te
szempontrendszered, sem pedig a szemben álló fél nem lesz

azonos. Ezért alapköve a vezetői működésnek az önreflexió – de erről majd később értekezem bővebben.

Nos, ha a fenti indokok egyike vagy akár mindegyike bólogatásra ösztönöz, és azt mondod, igen, én ezért szeretek/nék vezető lenni, gyorsan tisztázzuk azokat a pontokat, amelyek a vezetői poszt elnyerésének való nekifutás alkalmával a legmarkánsabb kérdőjeleket dobhatják fel.

Az egyik, amiről a FSAVL csoportban hosszasan beszélgettünk, az, hogy vajon kell-e az embereidnek szeretniük téged ahhoz, hogy vezetni tudj? Ez a kérdés nem értelmezhető anélkül, hogy először fel ne tennénk a kérdést megfordítva: te kedveled az embereket? Úgy általában is, a vélhetően a vezetésed alatt lévőket pedig különösen? Azért lényeges ennek a mielőbbi tisztázása, mert ha minden reggel lesütött szemmel oldalsz el a többiek irodája vagy íróasztala előtt, nehogy hozzád szóljon bárki is, vagy zavarba hoz az emberekhez való kapcsolódás, kényelmetlenül érzed magad, kerülöd őket, akkor nehezedre fog esni a vezetői tevékenység. Az is lehet, hogy egyáltalán nem érdekelnek az emberek. A szükséges mennyiségű interakciót elviseled, de ha csak lehet, inkább a feladataidra koncentrálsz. Ez esetben érdemes átgondolnod a vezetői ambícióidat. Manapság már sok vállalat a szakértők számára is komoly kifutású karriert tesz lehetővé, hozzárendelt anyagi juttatásokkal. Ez azért jó, mert nem kell automatikusan vezetővé válnod a továbblépéshez. Óriási hiba, amelyet a rengeteg balul elsült gyakorlati példa

ellenére ma is sokan elkövetnek: ha valaki kiváló szakértőnek bizonyul a saját területén, azt kinevezik vezetőnek, ezzel ismerve el a kontribúcióját. Holott most már nyilván neked is világos, hogy a két feladat természete merőben különbözik egymástól. Hosszú karrierem során mindössze egyetlen olyan emberrel találkoztam, aki a fantasztikus ütemben felfutó saleses karrierjét nem volt hajlandó becserélni vezetőire. Ő – ellentétben a kinevezése mellett kardoskodó feletteseivel – felismerte a két állás közötti különbözőséget. A kitartó győzködésnek ellenállva végül más választottak. És így járt ezzel jól mindenki.

Szóval ha érdekelnek az emberek, természetes kíváncsisággal vagy irántuk, akkor ez egy újabb stabil pillér, amire építkedhetsz. Nyilván nem mindenki és nem egyformán fogja felkelteni a kíváncsiságot, és ez oké is. De ha megvan benned a nyitottság, és szórakoztatónak találsz embertársaid megfigyelését, a velük való interakciót, izgalmas kihívásnak látod a megfejtésüket, akkor nagy valószínűséggel sikeresen fogod tudni működtetni a velük való kapcsolatodat is.

TUDOD?

Nos, erre a kérdésre a fent ekézett üzleti iskolák, tréningek nem keresik a választ. Sosem kerül be a témák közé, hogy elgondolkodjanak a résztvevők azon, alkalmasnak találják-e saját magukat a vezetésre.

Ha őszinte akarok lenni, én se tettem fel magamnak ezt a kérdést soha. Mert tudtam, hogy igen a válasz. Ha túljutottál a nagyképűnek tűnő kijelentésem felett érzett szörnyülködéseden, mondom, hogy miért. Mindig is azt tapasztaltam – már az iskolai éveim alatt is –, hogy könnyebben tudtam magam mögé állítani vagy magam ellen fordítani embereket, mint beállni a sorba, és másokat követni. (Persze mondhatod, hogy nézzek körül a gyerekosztobám tájékán, miért is volt ekkora gondom az autoriter figura elfogadásával, de ennek elemzésébe most ne menjünk bele.)

Életem legelső állásába HR-menedzsernek vettek fel. 24 éves voltam, frissen estem ki az egyetemről, tojáshéjjal a fenekemen. Azt sem tudtam, mi fán terem a HR, de pláne a menedzserség. Fiatal voltam, naiv, merész, és jól beszéltem angolul. Ez ütős kombónak bizonyult, mert felvettek. Innentől kezdve azonban mindennap rettegve mentem be dolgozni. Attól féltem, ez lesz az a nap, amikor rájönnek, hogy nincs elegendő tudásom a pozíció ellátásához, és kipenderítenek. Naponta éltem át

az imposztorszindrómát. Bár több volt az intuíció, mint a tanulható rész, egy multis anyacégtől úgyszintén jön a sorvezető, akár akarod, akár nem. Csak figyeltem a körülöttem lévő vezetőket, és szívtam magamba a példákat. Próbálgattam beépíteni a magam tevékenységébe, ahogyan egy kislány próbálgatja a tükör előtt a mamája túsarkúját, és igyekszik elegánsan kacsázni benne. Aztán lassacskán belenőttem, stimmelt a méret, egyre stabilabban jártam benne, és bár a macskakő még ugyanúgy kihívást jelentett, meg-megbicsaklott a bokám, de tudtam, hogy szeretem, mert jól áll nekem. Alkalmasnak éreztem magam a vezetésre, és ez azóta sincs másként. Bizonyos részeit szeretem, van, amit gyűlölök benne, vagy kifejezetten untat, de mindennel együtt szívesen csinálom.

Akkor mégis kit tekintünk alkalmas vezetőnek? A lehetséges válasz megközelítése sokféle lehet, és mind igen bajos.

Ahogy említettem, a történelem során újra és újra létrejöttek ideálisvezető-képek. Mi, emberek már csak ilyenek vagyunk, kellenek a biztos pontok. Viszont az éppen aktuális trendek jól nyakon csíphetők a különböző leadership style-okat felvönultató szakirodalomban. Aki évtizedek óta vezet, vajon ennyi idő alatt mennyi ilyen stílushoz volt kénytelen alkalmazkodni? És vajon aki most kezd neki a vezetői pályafutásának, melyiket válassza? A kérdés megválaszolása annyiival is nehezebb, hogy a vezető-képzők, szervezetfejlesztők is többnyire felsorakoznak egy-egy módszertan vagy felkent guru hangzatos lózungjai mögé, és

belemerevedve hirdetik az egyetlen érvényesnek gondolt ígét. Ki ne hallott volna a szituációfüggő, a coaching típusú, az interperszonális (ez mégis mi a franc?!), az MBO (célorientált), a víziönárius, a transzformatív, a szolgáltató, az autoriter vagy a demokratikus vezetési stílusok elkötelezett szószólóiról? Ember legyen a talpán, aki ki tudja hámozni a lényegét.

A legnagyobb problémát én abban látom, hogy mindegyik stílus egy elvárásrendszerrel állítja a vezető elé: „ha ilyen vagy és ezt csinálod, akkor leszel – az ő értelmezésükben – jó vezető”. De mi van akkor, ha te nem vagy ilyen, vagy nehezedre esik ilyennek lenni? Esetleg a személyiségedtől távol állnak a kíváncsalmak? Akkor te nem vagy/leszel alkalmas vezető? És ezzel el is érkeztünk a lényeghez: melyek az alkalmas vezető ismérvei? Ahány embert megkérdezel, annyiféle választ fogsz kapni, és valószínűleg mindegyikben lesz némi igazság.

Ha megfordítjuk, és úgy tesszük fel, hogy milyen vezető válhatna BELŐLED – na, akkor válik igazán érdekessé az alkalmasság és a jó vezetőség kérdése.

Alkalmas vagy, ha érdekelnek az emberek, és hajlandó vagy foglalkozni velük. De ez vajon elég-e? Igen, elég. Mert akkor figyelsz rájuk, a velük való kapcsolatod egyengetésére. Nem egy iskolát követsz, hanem magadból hozod elő a vezetőt. És a saját magad megfigyelése által válsz egyre jobbá. A vezető már benned van, a szándék, a kíváncsiság, a lelkesedés, a fejlődni vágyás tesz alkalmas vezetővé. Ahányan vagyunk, annyiféleképpen

vezetünk, és ez így van jól. Ne gyere zavarba attól, hogy ez neked nem elég egzakt. Csak a régi beidegződés keresteti veled az uniformizált igazodási pontokat. De ha jobban belegondolsz, nincs annál felszabadítóbb érzés, hogy elég vagy. Jó vagy úgy, ahogyan vagy. Nem kell másnak lenned, nem kell megfelelned valami eszménynek. A leadership style te magad vagy!

SUNÁZNÁLA

Mindenekelőtt álljon itt a figyelmeztetés: nő vagyok. Ezért minden, ami itt következik, erőteljesen ebből a szempontból íródik, hiszen alapvetően ezzel van tapasztalatom, ha úgy tetszik, ez a megélésem (a coachok erre a szóra bekönnyeznek).

Ahogy azt a könyv elején említettem, ha magad elé képzeled a vezető fogalmát és a kapcsolódó attribútumokat, előbb-utóbb egy férfi képe kristályosodik ki. A társadalmi sztereotípiák a pasikhoz kapcsolják a vezetést. Ezért kellett létrehoznunk azt a kategóriát, hogy „női vezető”. Ami semmi mást nem jelent, mint azt, hogy egy nő vezet. Ugyanakkor azt is sugalljuk vele, hogy az a nőnemű ember, aki vezető lett, olyan tulajdonságokkal rendelkezik, amelyekkel elsősorban férfiakat ruházunk fel. És ez még inkább látványossá válik akkor, ha rendszerszinten nézzük az üvegplafont sikeresen áttörő lányokat, asszonyokat. A vállalatok alapvetően a férfiak működésének, gondolkodásának lenyomatát hordozzák magukon, így amikor ezek a nők keresztülküzdik magukat az elképzelhető összes akadályon, és vezető pozícióba kerülnek, két feltételezés egyikét kötik hozzájuk rögvest. Egy: azért tudták ezt megtenni, mert elférhiesodtak útközben, kvázi belesimultak a környezetbe, ezért bevették őket a bandába. Kettő: egyszerűen kihasználva a fizikai adottságait, kifeküdték maguknak a karrierutat. Mindkét feltételezés

végtelenül szármalmas, degradáló, és mindenféle hashtagért kiált... azon túl, hogy persze lehet igaz is.

Hozzáteszem gyorsan, nem állítom, hogy minden vezető pozícióba jutott nő jó vezető. Sőt. Véleményem szerint akkor lesz valódi a nemek közötti egyensúly, ha pont ugyanannyi szar női vezető lesz, mint férfi. De sajnos ma még nem engedhetjük meg magunknak azt a luxust, hogy a vezetői pozícióban lévő nőkre ugyanakkora sebességgel süssük rá az alkalmatlanság bélyegét, mint ahogy azt a férfiakkal tesszük. Mert nincs belőlük elég. Egyszerű matematika az egész.

A számosság kérdésén túlmenően a nők alkalmasságának megítélésében egyéb érdekességeket is találunk. Ember legyen a talpán, aki nő léte a vezetői karriert választja. Mert előítéletes, rosszindulatú megjegyzések keresttüzében kell sokszor évtizedekig bizonyítania, lavíroznia. Csak néhány az évtizedek alatt közvetlenül vagy a beszámolókból hallott, nőktől és férfiktól egyaránt érkező megjegyzésekből:

- ❖ Önben kinek a faszát tisztelhetjük?
- ❖ Biztosan jól tud térdelni, ezért jutott idáig a ranglétrán.
- ❖ Ilyen hosszú lábakkal/dudákkal már rég előbbre kellene tartania.
- ❖ Elég, ha még két gombot kigombol a blúzában, és tutira megkapja a pozíciót.
- ❖ Csak megrebegteti a szempilláit, és keresztülviszi, amit akar.

- ✧ Vajon szilikonból van a melle, vagy igazi?
- ✧ Biztos nem dugja senki, ezért ilyen hisztis.
- ✧ Valaki dugja már meg, hogy jobb kedve legyen!
- ✧ Csücsörítsen, angyalom, hogy meggyőzőbb legyen!
- ✧ Ha végiggrizál a folyosón, mindent elhiszek neki.
- ✧ Szívesen megmentorálnám.
- ✧ Sunáznám.

Újabb bizonyítéka annak, milyen nehezűnkre esik elfogadni a tényt, hogy egy nő megérdemelten, a teljesítménye, szakmai tudása és képességei okán lehet vezető. De nézzük tovább a legtipikusabb megjegyzéseket, a következő sztereotíp téma, a gyerekvállalás mentén:

Gyerek:

- ✧ Van már gyereke?
- ✧ Miért nincs gyereke?
- ✧ Mikor akar gyereket?
- ✧ Mikorra tervezi a szülést?
- ✧ Meddig akar dolgozni terhesen?
- ✧ Meddig akar otthon maradni?
- ✧ Kicsi a gyereke?
- ✧ Hány gyereket akar?
- ✧ Ki vigyáz a gyerekekre, ha beteg?
- ✧ Mikorra szokik már be a bölcsibe/oviba?

- ❖ Meg tudja oldani a gyereket, ha külföldre kell menni?
- ❖ Ha vezető lesz, el kell felejtienie a családozást!
- ❖ Ne legyen már annyira anya!

Öt gyereke van; sikertelenül próbálkozik, egy sincs, és nem is akar – ezek kizárólag nők esetében felmerülő mérlegelési szempontok. Érdekes módon sosem hallottam még ezeket a kérdéseket vagy megjegyzéseket férfiak interjúján.

És a két örök favorit:

- ❖ Biztos megjött neki, azért nem lehet vele szót érteni.
- ❖ Biztos klimaxol, azért ilyen elviselhetetlen.

Magyarországon a férfiak és a nők is olyan keveset tudnak a klimaxról, hogy az önmagában megérne egy könyvet. Ez azért is megdöbbentő, mert minden nő keresztülesik rajta az életében, és komoly befolyással bír a mindennapjaira. Eltérően a közvélekedéstől, nem a hőhullámok, az egyéb fizikai tünetek és a hangulatingadozás az, ami a legfontosabb hatással van ránk, akár éveken vagy évtizeden keresztül. A menopauza egyik legkellemetlenebb hatása a mentális változás. Nem véletlen, hogy az Egyesült Királyságban a menopauza szakaszában lévő nők 25%-a egyszerűen eltűnik a munkaerőpiacról, mert visszavonulót fújnak. Úgy érzik, nem tudnak úgy teljesíteni, ahogyan kellene, mert a fizikai tüneteiken túl feledékennyé válnak, nehezebben

fókuszálnak. És ezek épp azok a nők, akiknek a többsége ekkorra már jócskán felvérteződött szakmai és vezetői tapasztalattal. Mégis, hirtelen elbizonytalanodnak, és alkalmatlannak érzik magukat az eddigi pozícióik betöltésére. Ez nemcsak azért szomorú, mert komoly tudásvesztés áll elő, hanem azért is, mert rengeteg minta eltűnik a rendszerből, ami arra bátoríthatná a következő generációkat, hogy vezető szerepet vállaljanak. Sokkal több információra, tájékoztatásra lenne szükség, hogy ne veszítsük el emiatt azokat a női vezetőket, akiknek sikerült ebben a pozícióban maradandót alkotniuk. Az agyonhallgatás nem segít.

E jelenség miatt Angliában komoly mozgalom indult a válalatoknál, hogy edukálják és érzékenyítsék a nőket és férfiakat egyaránt arra, hogy mik várhatóak a változókorban, és milyen megoldások, megküzdési technikák és orvosi lehetőségek állnak rendelkezésre a tünetek enyhítésére. (Hazánkban ennek a programnak az úttörője – talán nem véletlenül – az angol tulajdonú Tesco.)

A fentiekből kiderül, hogy a nők megítélésében elválaszthatatlannak tűnik a hormonális állapotuk és annak befolyása a vezetői működésükre. Attól kezdve, hogy megjött-e neki, vagy sem, terhes-e, vagy sem, van-e gyereke, vagy sem, akar-e, vagy sem, klimaxol-e már, vagy sem, egészen addig, hogy szexel-e rendszeresen, vagy sem, a testének működése meghatározó érvrendszer tud lenni egy karrierlépés mérlegelésénél és a napi működésének értékelésénél.

Nekünk, nőknek ez egyfelől több mint röhejes, ugyanakkor bántó, felháborító, és egyszerűen diszkriminatív. Amióta ember él a Földön, a nők képesek a mezőn dolgozni, maratont futni, szoftvert programozni, miközben menstruálnak és úgy érzik, kiszakad a méhük és a lábukon folyik a vér, nyolc és fél hónapos terhesek, átázik a blúzuk, mert folyik a mellükből a tej, vagy hõhullámaik vannak. De megy ugyanígy a döntéshozatal, az érvelés, a számolás, az e-mail megírása, a stratégiaalkotás és az emberekkel való társalgás is. Az, hogy Rihanna öt hónapos terhesen, többméteres magasságban egy platón lógva professzionálisan letolja a Super Bowl félidei mûsorát, elképeszti a pasikat, és földöntûli csodaként ünneplik. Lássuk be, több milliárd nõ teszi ugyanilyen profin a dolgát csukott szemmel, hátrafelé, tûsarkúban – csak épp nem közvetíti a tévé. A második gyerekemmel három hétig voltam otthon, és a férjem visszaadta a kinevezése lehetõségét azért, hogy õ maradjon a fiunk mellett. Nem kevés logisztikai nehézséget okozott a dolog. A mai napig nosztalgiaiával vegyes elborzadással emlegetjük azokat az idõket, amikor az ügyfeleim parkolójába hordta utánam háromóránként a gyereket, hogy szoptathassak. Majd én felrohantam az ügyfélhez, õ megbûfiztette, tisztába tette és Dorogig kocsikázva altatta a gyereket a következõ etetésig. Mielõtt rám hívnád a GYIVI-t, a gyerek köszöni, jól van, és úgy tûnik, nem szenvedett maradandó sérülést. Igaz, felnõtt fejjel is képes két perc alatt elaludni egy kocsiban.

Egyszerűen arról van szó, hogy mi, nők az évezredek során elég jól megtanultunk együtt élni a hormonális változásainkkal és azok következményeivel. Nem okoznak gondot nekünk, megoldjuk. Úgyhogy talán mindenki más is tekintsen el tőle, és koncentráljunk a feladatra!

Ha sikerült ezt a témát ad acta tenni, jön a következő akadály: a férfias versus nőies vezetési stílus. Figyelem, bullshitveszély közeleg!

Ha feltételezzük, hogy a vezető is ember – és én ezt alapvetésnek gondolom –, akkor az is megállapítható, hogy a vezető személyisége, képessége, tapasztalata, viselkedése fogja meghatározni, hogy milyen vezető lesz. Túl régóta foglalkozom vezetőkkal ahhoz, hogy olyan szakmai zsákcákba tereljelek, mint hogy a nők ebben jobbak, a férfiak meg abban. Rengeteg nagyszerű vezető vérzik el vagy vall csúfos kudarcot az általánosítás oltárán.

Ha elég ideig élsz, te is fogsz találkozni olyan férfi vezetővel, aki kedves, megértő, csodásan kommunikál, empátiája az égig ér, együttműködésre törekszik, vagy épp olyannal, aki manipulatív, pletykás, sértődékeny, és a jóképűségével igyekszik megnyerni mindenkit. Olyan női vezetővel is összehozhat a sors, aki rideg, az érzelmi intelligenciája a nulla felé konvergál, ugyanakkor éles a logikája, kiválóan érvel, de olyan mérgező személyiség, hogy ha belép az irodába, elfogy körülötte a levegő. Totál szembenemenni a sztereotípiákkal, és mégis köztünk járnak. Az előítélet

a lusták hobbija, és aki lusta, az ne akarjon vezető lenni. Nagy ívben kerül el azokat, akik szeretik hosszan kifejteni „a nagy általánosságban” kezdetű mondatokat. Ők azok, akik nem szánnak időt rá, hogy megismerjék az embereket. Egyszerűbb, ha előre megrágott okosságokkal szórják tele a világot, fennhangon kürtölik világgá az előítéleteiket. És ezzel mindjárt azt is megmutatják, hogy nem nyitottak, nem készek a tanulásra, az azzal való szembesülés lehetőségére, hogy másként is lehet, mint ahogyan ők állítják. Ők azok, akik előszeretettel hangoztatják, hogy a nők ugyan együttműködőbbek, de nem merik hallatni a hangjukat. Hogy gondoskodók, de sokszor túlságosan is tyúkanyóként viselkednek. Hogy a feladat jobban érdekli őket, mint a pozíció, és nem mernek több pénzt kérni, sőt nem tudnak hatékonyan networkolni sem. Egy frászt! Mindegyikre tudok nem egy, hanem száz ellenpéldát hozni.

A vezetői pozícióba kerülés összeegyeztetése a tradicionális nemi szerepekkel óriási terhet ró a nőkre (és a férfiakra is). A szerepkonfliktus már régen túlmutat a konyha vs. board room dilemmáján.

Mikor fussanak neki a megmérettetésnek? Van-e megfelelő időpont erre? Sheryl Sandberg, a *Lean in* című könyv szerzője, aki sokáig a Facebook második embere volt, egy elhíresült TED-beszédében arra buzdította a nőket, hogy terhesen is vágjanak bele a kinevezésbe, mert amikor visszatérnek, akkor ott várja őket a csodás kihívásokkal kecsegtető, izgalmas pozíció. Hm,

ezzel szemben mi is a mi valóságunk? Ameddig lehet, titkoljuk a dolgot, és a coming outot követően tűrjük, ahogy a kollégák szánakozva nézik az egyre növekvő pocakunkat, a vezetőnk meg „Pedig épp most akartunk kinevezni” pillantásokat lövell felénk lemondóan.

Az egyik legnagyobb dilemma nőként, hogy vajon mindent megkaphatunk-e az élettől? Lehet-e sikeres karrierünk vezetőként, ha közben normális párkapcsolatot szeretnénk, vagy ha egy családot kell a háttérben navigálnunk? Hadd idézzem Michelle Obamát, akinek az állításával mélyen egyetértek, mert ez a saját tapasztalatom is: Igen, lehet mindent. De nem egyszerre.

Nem kell, hogy higgy nekem. Próbáld meg, persze! De tudd, hogy a kiégés egyik leggyakoribb oka a nők körében az, hogy túlvállalják magukat, megpróbálnak 110%-ot teljesíteni minden fronton. Ez nemcsak matematikailag lehetetlen, de a való életben is nehezen kivitelezhető. És akkor erre még az is rátehető, hogy úgy érezzük, nőként még inkább meg kell mutatnunk, hogy olyan fából faragtak, aki kiérdemli a vezetői pozíciót. Arról nem is beszélve, hogy példát kell mutatnunk a női kollégáknak tökösségből, közben meg beleroppanunk. Érdemes türelmesnek és megengedőnek lenni magunkkal szemben, mélyen elgondolkodni Michelle Obama mondatán, és ez alapján áttervezni az életünket és a vágyainkat. Megéri.

Kvótacsajok

Na, most van itt az ideje, hogy elővegyük az örök rágógumikat, amiken aztán kérődzhetünk napestig: kvóta-nem kvóta; arányok a felső és középvezetésben; mi a helyzet a műszaki területeken; és végül a fizetésbeli különbségek.

Magam is voltam már kvótalány egy-egy konferencián. Tudtam, hogy csak azért hívtak meg előadni, mert kell egy nő is. Amikor legelőször (szerintem jogosan) felháborodtam ezen, a férjem volt az, aki lehűtött, és azt mondta, helyett hogy önérzetesen pufogok, vonszoljam fel a seggem a színpadra, és legyek olyan lenyűgöző, amilyen csak én tudok lenni! Mert ezzel nemcsak azt mutatom meg nekik, hogy milyen jó vagyok, hanem azt is, hogy érdemes máskor is nők meghívásával kísérletezni. Így is lett. Ezért vannak ambivalens érzéseim a kvótával kapcsolatban. Egyrészt a kvóta nem feltétlenül garantálja a kontraszelekciót; akár alkalmas nőket is helyzetbe hozhat. Másrészt viszont a kvótázás a felszínen azt mutatja, hogy egyesek hátrányban vannak, és segítségre van szükségük a gyorsítópályán, különben sose érnének oda. Ez lesajnáló. Amolyan „egyenlő pályák, egyenlő esélyek, de tessék itt egy bringa neked, te szegény hátrányos helyzetű” érzésem van tőle. A legnehezebb kérdés persze, hogy – a konkrét kérdésnél maradva – miért is vagyunk mi, nők hátrányban? Hiányoznak belőlünk a képességek, a tudás, az intelligencia, vagy bármi

egyéb, ami a feladat ellátásához szükséges lenne? Röviden: nem. Csak történelmileg így alakult.

De ahhoz, hogy másként alakuljon, a gondolkodás és a hozzáállás megváltozására van szükség. Ez pedig időt igényel, nem is keveset. Így aztán a dolgok felpörgetése érdekében kitalálták a kvótát, hogy nyomást gyakoroljanak azokra a cégekre, országokra, ahol ez a gondolkodási folyamat lassabban megy végbe, így ők se maradnak le. Ez nem feltétlenül rossz. Startupperként tisztában vagyok azzal, hogy a világnak ezen a felén a tőkebefektetések mindössze 1%-a kerül női vállalkozókhoz. Ez pont a fele a világ összátlagának (vagyis 2%-nak, lássuk be, ez se valami sok). Megvilágítom máshonnan: a befektetések 98-99%-át pasik kapják, mindámellett, hogy a női alapítású vállalkozások négyszer nagyobb megtérülést hoznak! Döbbenetes számok ezek, és jól látható belőlük, hogy női vállalkozóként sokkal nehezebb pályán lavírozunk. Ebből a szempontból egy nagyvállalat, ahol a kötelező DEI (Diversity, Equity and Inclusion, sokszínűség, egyenlőség és befogadás) számokat és a női kvótákat negyedévente jelenteni kell, és KPI-ok (Key Performance Indicator, főbb teljesítménymutatók) vannak, sok nő számára teremthet lehetőséget ahhoz, hogy helyzetbe kerüljenek. És igen, volt már olyan konferenciaszervező, akinek levelet írtam, hogy hogyan mer meghirdetni egy eseményt úgy, hogy csak pasik díszeljenek a meghívón? Volt, hogy szóvá tettem a színpadon, hogy az előttem levő panelbeszélgetésben csak férfiak beszélgettek.

Beszólok a LinkedInen, amikor azt látom, hogy csak férfiak virítanak a képen; ilyenkor a sztenderd megjegyzésem, hogy „remélem, legalább a fotós nő volt...”.

De nem vagyok vak arra sem, amikor ugyanez történik csupa nővel. Sőt, azt is furcsállom, amikor egy rátermett férfinak a szemébe mondják, hogy alkalmasnak tartják ugyan vezetőnek, de bárcsak nő lenne! De mivel nem az, nem kaphatja meg az áhított pozíciót. Ez ugyanígy feldühít, a meritokrácia megcsúfolásának tartom ezt is. Szóval akad tennivaló e téren a corporate és a vállalkozói világban egyaránt. Az élet minden területén tennünk kell azért, hogy valóban egyenlőek legyenek az esélyeink. Mélyen hiszek abban, hogy a diverzitás (nemcsak a nemeket illetően) óriási érték egy csapatban, egy szervezetben, egy társadalomban. Ott, ahol ennek a gondolatnak a befogadására készen állnak, látva látszik, hogy a kvótázás értelmét veszti, mert az abszolút alkalmasság a vezérelv.

Mi, nők látszólag folyamatosan küzdünk a vezetői pozíciókért. Iparágtól függően vannak olyan cégek, ahol a nők a felső vezetői szintig tudnak emelkedni, de vannak olyanok is – elsősorban műszaki, technológiai, ipari cégek –, ahol a középvezetésben is csak elvétve találni nőket. Sok dolgunk van abban a tekintetben, hogy olyan generációkat neveljünk és támogassunk, akik mernek „nem lányoknak való” szakmákat tanulni, és sikeresen helytállnak bennük, és a csúcsra jutnak. Mert a példaképek reményt adnak, hogy „talán nekem is sikerülhet”. Ennek az értékét alábecsüljük.

Ugyanakkor nemcsak a reprezentáció száma, de a minősége is számít. Dolgoztam tehetséges, alkalmas női vezetőkkel, és manipulatív, sorozatosan rossz döntéseket hozó, szakmailag és emberileg tökéletesen alkalmatlanokkal is.

Nagyon ellentmondásos a nagyközönség felé vetített kép. Évről évre, rendre ugyanazok a női vezetők tűnnek fel az „üzleti magazinokban” a legbefolyásosabbak (bármit jelentsen is ez) listáján. Ők bebetonozódtak, és ha már magukhoz ragadták a hatalmat, két kézzel kapaszkodnak bele. Milyen üzenet ez a többieknek? Hogy csak keveseknek sikerül feljutniuk a csúcsra, ezért te meg se próbáld? Hogy szerencse dolga? Hogy nincs rés a pajzson, ahol betörhetnél? Hogy ők kiváltságosak, akik örökre azok is maradnak?

Mondom, rossz az üzenet.

És akkor emlékezzünk meg a fizetésbeli különbségről. A saját, sikeres corporate karrieremben számtalanszor találkoztam azzal a jelenséggel, hogy a nők ugyanolyan végzettséggel, tapasztalattal, felelősséggel, a hierarchia ugyanazon szintjén kevesebbet keresnek, mint a férfiak. Erre csípőből az szokott lenni a válasz, hogy persze, hiszen a nők valószínűleg kimaradtak néhány fizetésemelési körből, mert babáztak, nehéz egyszerre behozni a lemaradást. Ismét bullshitriadót kell fűjnom, mert igenis megoldható ennek a bekalkulálása. A másik bornírt hazugság, hogy mi, nők nem merünk fizetésemelést kérni, és egyébként is, minket sokkal jobban izgat a szakmai tartalom, a feladat, és megvagyunk kevesebb pénzzel is. Nem igaz! Nem vagyunk

félénkek, merünk kérni, és mi is pénzből élünk. (Sőt, mivel az esetek többségében a válást követően a nőknél maradnak a gyerekek, szükségünk is van a pénzre.) Szóval nincsen olyan logikusnak tűnő indok, amivel a 20-30 vagy még több százalékos fizetéskülönbség indokolható lenne.

Amikor HR-vezetőként azt a kritikát fogalmazta meg velem szemben a külföldi főnököm, hogy nálam kevés fiú dolgozik (huszonkettőből három), elérkezettnek láttam az időt, hogy egy megüresedett vezetői pozíció férfival történő betöltésével javítsak az arányokon. Igen ám, de a befutó pasi 25%-kal több pénzért lett volna hajlandó átülni, mint a meglévő női vezetőim. Mi lett volna a megfelelő lépés? Emeljem hozzá a nem létező büdzséből a csajok fizetését, csak azért, mert valaki, aki kívülről jött, magasabbra tolta a léceket, mondván, ő a családban a fő kenyérkereső? Vagy adjak neki többet, mint a női vezetőimnek, mondván, ez van, ennyit kért, kell az ember, és a KPI-aimnak és a DEI-optikának jól tesz? Végül úgy döntöttem, hogy nem veszem fel, keresek egy másik jelöltet. Nem akartam magam ellen fordítani az évek óta velem dolgozó, lojális, szakmailag magas szinten működő lányokat. Jól tettem.

Van hová fejlődnünk. Személyes példaképem ebben Izland, ahol 2021-re elérték, hogy a pozíciók 89,2%-ában fizetésegyenlőség van. Törvény szabályozza, hogy a legalább 25 főt foglalkoztató cégekben azonos pozícióban nemtől függetlenül ugyanannyit kell keresni.

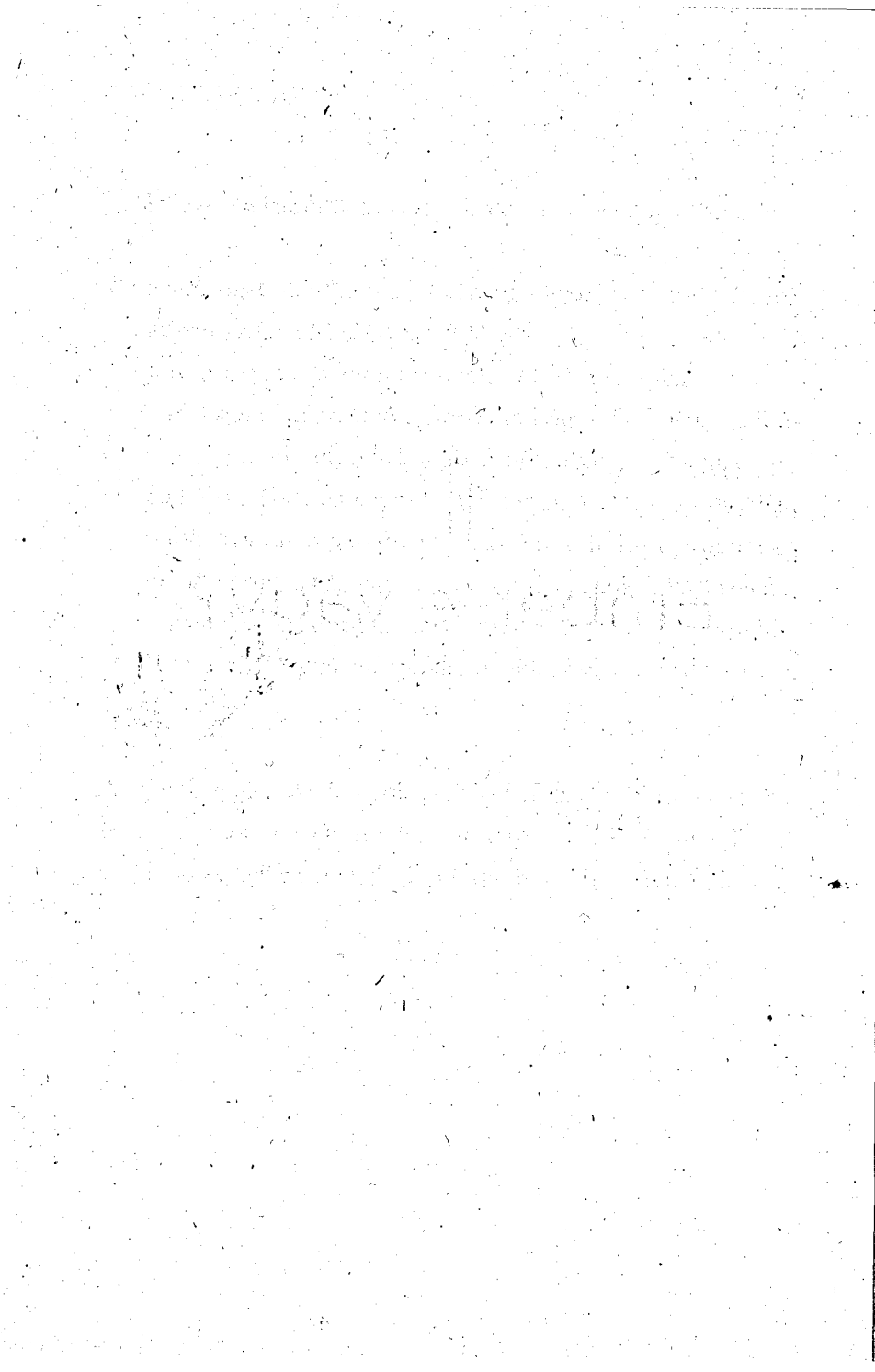
Ha kedveled az érdekes statisztikákat, íme néhány, szemezgess:

- ✧ a világon Thaiföldön találsz a legtöbb női vezetőt, 32%-uk az, míg a CEO-k 24%-a nő;
- ✧ Jordániában a vezetői pozíciók 62%-át nők töltik be;
- ✧ ami a politikában való reprezentáltságot illeti, Ruandában a parlamenti helyek 61%-ában nők ülnek, és Mexikóban, Kubában, Nicaraguában és az Egyesült Arab Emírátsokban is több nő van a parlamentben, mint férfi. Európában még nem sikerült ezt az egyenlőséget megugrani. A legközelebb a svédek állnak ehhez, a maguk 47%-os női arányukkal. Izland 47,6%-százalékon áll anélkül, hogy kvótát vezettek volna be.

A saját, végtelenül lehangoló statisztikáinkat nem írom le. Nézz utána, és szomorkodj! Az összeurópai adatokat tekintve is legalább 60 év kell az egyenlőség eléréséhez. Hosszú még az út...

||.

Ember-e vagy?



Hogy érzed? Készen állsz arra, hogy átgondold, neked való-e a vezetés? Foglaljuk össze a szempontokat:

- ❖ Miért akarsz vezető lenni? Mi vonz benne? Milyen sorrendet állítanál a motivációid között? (Csak őszintén! Senki más nem hallja, de magaddal légy őszinte!)
- ❖ Hogy állsz az emberekkel? Kíváncsi vagy rájuk? Vagy csak elviseled őket, nincs bajod velük? A „zemberek emberének” látod magad? Milyen bizonyítékát tudod ennek magad előtt felmutatni? Könnyen alakítasz ki kapcsolatot másokkal? Gördülékenyen beszélgetsz? Érdekelnek mások gondolatai, problémái? No és mi van a türelemmel? Milyen típusú embereket nem bírsz? Ki idegesít, bosszant, kiket kerülsz? Milyen helyzetekből menekülsz el? Milyen volt eddigi életed legnehezebb beszélgetése? Hogyan oldottad meg? Hogyan kezeled mások érzelmeit? Felismered őket? Hogyan kezeled a sajátjaidat?
- ❖ Vannak-e szeretetteljes kapcsolataid, amelyekből táplálkozol? Vannak-e körülötted olyan emberek, akiknek adsz a véleményére, akik támogatnak?
- ❖ Mi a helyzet az önbecsüléseddel?
- ❖ És akkor a végére: látod magad vezetőként? Alkalmasnak tartod magad a vezetésre?

Ha ez utóbbi kérdésre egyértelmű, határozott igen a válaszod, vagy ha ugyan még mindig vannak kétségeid, de elhatározotd,

hogy vezetőként szeretnél karriert építeni, ebben a részben sorra veszünk jó néhány szempontot, amelyek segíthetnek a döntésben.

Hiszen hogyan készül fel a vezetésre valaki, aki még sosem csinálta?

Először is ott vannak körülötted a példák. Autoriter figurák sora segített mindnyájunkat a felnövekedésünk során, a szüleinktől az óvó néniken és tanárainkon át a barátaink szüleiig, a nyári munka főnőjéig, és persze dől a példa és az okosság az internetről is. Aztán a saját tapasztalataidon túl – mint szenvedő alany – biztosan vannak példaképeid, akiknek a működése nagyon szimpatikus, amit követendő példának látsz, és lesznek ellenpéldák is, akiket semmiképp nem szeretnél utánozni.

Ahogy a fentiekből is látszik, a hitelességed és integritásod szempontjából elengedhetetlen, hogy megtaláld és kineveld magadban a vezetőt. Egészen biztosan számos csírája máris megtalálható benned, amelyekre támaszkodhatsz. Hogy honnan fogod tudni, hogy mik ezek? Onnan, hogy időt szánsz saját magad megismerésére. Ha nem teszel így, hanem öntudatlan módon elvállalsz valamit, amit feléd dobnak, annak nem pusztán csúfos kudarc lehet a vége, de egy életre elveheti a kedvedet az egyre jobb vezetővé válástól.

PROGRAMOZOTT CSÁSZÁR

Ha megbékéltél a fentiekkel, és úgy érzed, készen állsz a feladatra, és szeretnél vezető lenni – mert még nem vagy az –, nézzük, hogyan tudsz azzá válni.

Két út van. (Az egyik az alkoholizmusba visz, a másik meg járhatatlan. Na jó, vicceltem.) Van a hivatalos út, amelynek számos girbe-gurbáját már megemlítettem, meg van a belső meló, amit beleteszel. Ez utóbbiról szól a könyv nagy része, szóval tudjuk le gyorsan az előbbit.

Az ember fia/lánya rengeteg módon kerülhet vezető pozícióba. A legsimább az, amikor tudatosan épített karrier eredményeként kapod a lehetőséget. Mindemellett talán ez a legritkább eset. Számtalan olyan tehetségprogramban nevelkedett, szénné képzett, jól teljesítő csodát láttam, akik éveken – sőt néha évtizedeken – át várták a beigért lehetőséget, és minden eltelt évvel a hűségüket akarták bizonyítani. Mindig beszopták az aktuális kifogásokat arról, hogy most éppen miért nem ők kapták a pozit. „Majd a következő évben...” – volt a hivatalos mondás. Ők azok, akiket egy idő után mindenki lesajnál, mert nem értik a vak ragaszkodásukat egy olyan szervezethez, amely jól láthatóan nem ismeri el az érdemeiket. Miközben az arra alkalmatlanok, jobban helyezkedők, magukat nagyobbnek látatók simán beelőzik őket a gyorsítósávon, ami sokszor már

az ügyfelek előtt is kínos. (Ennyit a munkáltatói márkaépítés azon vetületéről, amiről soha nem beszélünk...)

De sokkal gyakoribb az a szcenárió, amikor „ezt dobta a gép”. Ez alatt azt értem, hogy a csapat elvesztette a vezetőjét, és te voltál az, aki a legrégebb óta van ott. A kiválasztási folyamat elhúzódik, és fentről nincs meg a türelem, a pénz, vagy egyszerűen az tűnik a legegyszerűbb megoldásnak, hogy kinevezzenek téged. Te pedig elfogadod, mert azzal kecsegtetnek, hogy a helyzet csak átmeneti: „nézzük meg, mire megyünk egymással”. Te szorgosan teszed a dolgod, és ha nem hullik atomjaira a csapat, és hozzátok az eredményeket, akkor a helyzet állandósul. Így jártál, megnyerted a vezetői pozíciót. Ide tartozik az a vezető is, aki „inkább ő, mint bárki más” felkiáltással kerül a támlás székbe.

Aztán úgy is lehet belőled vezető, hogy az éves vezetői utánpótlásprogram határidejének nyomása alatt a felettéshednek muszáj megjelölnie a potenciális utódot. (Különben az ő alkalmasságát kérdőjelezzük meg.) Így ha ő feljebb lép, automatikus választás leszel. Ez egyfajta nagyvállalati pilótajáték, és ezer sebből vérzik. Sorra termeli ki az alkalmatlan vagy motiválatlan vezetőket. A cég túlélése szempontjából mindenki eltáncolja a koreográfiát, te meg beadod a derekad a jelölésnél, és közben mindvégig csuriban van a kezed, hogy sose hozzanak helyzetbe.

Nincs ez persze másként egy családi vállalkozás esetében sem, pedig ott az érzelmi szálak, egyéni vágyképek még jobban bekavarnak. És lássuk be, a vasárnapi rántott hús mellé

kitehetetlenek az ilyenkor fontos kérdések, ellenvetések, mert a családnak nehéz ellent- és felmondani.

Muszáj említést tennünk még egyszer a kvótavezetőkről. Ez nálunk leginkább nők esetében kulcskérdés. Honnan fogod tudni, hogy érdemeid elismerése jutalmául, a szakmai alkalmasságod miatt kapod meg a vezetői pozíciót, vagy csak ezért, mert nincs elég nő az adott vezetői szinten, és a DEI-pontok összeszámlálásakor muszáj, hogy jó értékelést kapjon a felső vezetés?

Ne feledkezzünk meg azokról sem, akik úgy vezetnek, hogy nincs meg hozzá a paripa meg a fegyver, de a szakmaiságuk és az emberi kvalitásaik kapcsán mindenki vezetőnek tekinti őket. Az ő helyzetük hihetetlenül frusztráló. Nemcsak a felelősség miatt, hanem azért is, mert ritkán kapják meg az anyagi elismerést és minden mást, ami másoknak jár a vezetői pozícióhoz. Ha valamire, akkor ellenséges tekintetekre és a keresztbe tevés kreatív módjaira számíthatnak a hivatalos pozícióban lévőtől, akit bosszant a konkurencia. Így aztán amikor a csupa nagybetűs meritokráciáról szónokolunk, igencsak kilóg a ló összes lába.

A hivatalos út általában az, hogy bekerülsz a céges tehetségprogramba, ahol ezer tüzes karikán – lásd még assessment center – hajtanak át. Itt kapsz hideget-meleget, soft skill tréningek garmadáját, ahol meggyőznek az felhatalmazás és az asszertív kommunikáció fontosságáról, és ha nem figyelsz oda, még egy DISC-tesztet is hozzád vágnak, hogy jól megtudd, milyen színekben pompázol. A tehetségprogramban való részvétel nem

mindig garantálja a vezetői pozíciót, sokszor csak csuklóból lezavarják, de a legjobb esetben talán tanulsz valamit, és exponálási lehetőséget ad, mert hogy mutatni kell kifelé és felfelé, hogy milyen klassz talentjeink vannak. Kedvencem, amikor a hazánkba látogató legnagyobb főnök kedélyes (max. 60 perces) csevejre hívja a tehetségeket, hogy beszélgessen velük.

Ha be vagy tojva az ember nagyságától – mármint a pozíciójától –, vagy nem elég jól beszélsz külföldiül, vagy csak félénk vagy, mégis hódítani akarsz, akkor érdemes felkészülni, hogy kihozd a maximumot az ilyen alkalomból. Ha sokan ülitek körül az asztalt, nehéz lesz kitűnnöd. De többféle módja is van annak, hogy emlékezetessé tedd magad. Az egyik lehetőség a vizuális kitűnés: például hogy másként öltözől fel. Mondjuk, van rajtad olyan kiegészítő, ami vonzza a szemet – csajok előnyben. De lehet ez egy kitűző is, vagy egy érdekes póló, zokni. (Én egyszer egy felső vezetőket felvonultató meetingen, amire mindenki talpig temetős feketébe meg sötétkébe öltözött, piros ruhát vettem.) Lehet az a mód a mondanivalód: ebben is out-of-the-boxnak kell lenned. Ha jön a bemutatkozó kör, muszáj valami emlékezeteset benyögnöd, különben a századik leszel a felejtendő sorban, mert a fő-főnök azt tuti nem jegyzi meg, hogy hogyan kell kiejteni a nevedet, mióta dolgozol itt, és melyik területen. Ehhez a lépéshez bátorság kell, de ha nem vagy bátor, hogyan küzdesz meg a vezetői pozícióért? Mondj magadról a szokásos három dologon kívül valami olyat, amivel magadra vonzod

a figyelmet. Ha külföldivel van dolgod, a legegyszerűbb, hogy azzal kezdéd, hogy az ő nyelvén jó napot kívánsz. Ezt mindenki csípi. Én például azt mondanám, hogy eredetileg delfinkutatónak készültem, de most a HR-területet vezetem. A HR-re tuti nem fog emlékezni, de a delfinekre biztosan, és kíváncsi lesz. És ez az, amit el akarsz érni. Végül pedig ott vannak a kérdések: nézz utána az emberednek, mindent olvass el róla a neten, hátha bele tudod szőni a beszélgetésbe. Ilyesmire gondolok: „Amikor a sulis évei mellett halászhajókon segédkezett, milyen volt a hajó kapitánya, mit tanult tőle?” Az is nagyszerű, ha figyeled a többiek beszámolóját, kérdését, és arra kapcsolódsz rá. Ez mindig szimpátiát kelt. Ne domináld túl a beszélgetést, adj lehetőséget másoknak is a kibontakozásra, ne vágj a többiek szavába. De ha senki nem meri feltenni az első kérdést, tűnj ki azzal, hogy te leszel az a bátor tintanyúl!

Ahogy mondtam, csak azért, mert részt veszel egy ilyen programban, még nem biztos, hogy automatikusan helyzetbe kerülsz. Erről magadnak kell gondoskodnod.

Az elődöm annak idején összeállított egy 200 (!) fős talentlistát. A nevek ott csücsültek az Excel-táblában, de semmi nem történt velük, hiszen ennyi emberre iszonyú nehéz és költséges egy átfogó támogató programot megalkotni. Így az első ténykedéseim egyike az volt, hogy egy udvarias levélben tájékoztattam a csapatot a feloszlatairól, annak az ígéretnek a kíséretében, hogy értesítést kapnak az új program létrejöttéről, és újraértékeljük a sorsukat.

A levél kiküldését követő ötödik percben kaptam egy felháborodott e-mailt az egyik résztvevőtől, mondván, kikéri magának, ő be akar kerülni a következő programba, mert ő exponáltatni akarja magát és ez remek alkalom lenne számára, hogy építse a karrierjét. Ő volt a következő programban az első név a listán. Ugyanis ő valóban felmérte és értékelte a kínálgzó lehetőséget. Szép nemzetközi karriert is futott be. De ő volt az egyetlen, aki felszólalt... ez mondjuk sokat elmond az előző program kudarcáról.

De mi van akkor, ha véget ér a program, és te még mindig nem vagy vezető? Egyrészt módod van arra, hogy ha máskor nem is, de a teljesítményértékelő beszélgetésen egyértelműen jelezd ebbéli szándékodat a felettesednek, és át dumáljátok, hogy hol, milyen pozíció látszik elérhetőnek. Megállapodhattok abban, hogy az ő utódjaként nominál, de arról is, hogy más területen szerzel vezetői tapasztalatot. Itt essen szó arról, hogy milyen készségeid vannak, amelyeket érdemes fejleszteni ahhoz, hogy megállj a helyed. Ennek lehet időkerete és teljesítménybeli kritériuma is.

Az időkeretekkel kapcsolatosan fontos, hogy észrevedd, ha csak múlnak az évek, és nem kerülsz helyzetbe. Tisztázni kell, hogy mi ennek az oka, és ha semmiképp nem látszik, hogy egyszer majd nálad fog pattogni a labda, akkor a lelépés is lehet opció. Nem kell duzzogva várni a sorodat. Te is megkeseredsz, és ha hosszú idő után mégis neked kedvez a szerencse, ez a lelkiállapot nem túl jó kiindulópont. Egy kiábrándult, lelkesedését veszített, cinikussá vált állapotból nehéz lendületet venni.

HOZOTT ANYAGBÓL

Ha sikerült megcsípned a vezetői pozíciót, ezerrel rá kell fordulnod – ha még nem tetted volna meg – a saját belső munkádra, azaz annak a meghatározására, hogy milyen vezető tudsz, szeretnél lenni. Hozott anyagból dolgozol, és ennek alapos ismerete stabil alapot biztosít az elinduláshoz. A szó, amit keresel, az önreflexió. (Ennek a témának egy külön fejezetet szántam.)

Az önreflexiónak azonban van egy megelőző fázisa, amikor azt fogalmazod meg, hogy mások hogyan tudnak veled együtt dolgozni. Ide tartozik annak megválaszolása, hogy mikor és milyen formában (írásos, szóbeli stb.) akarod, hogy kommunikáljanak veled, mik a működésed sarokpontjai (erre majd látsz a továbbiakban példákat), honnan látszik, hogy most nem vagy fogadóképes stb. Ezek tisztázása a magad számára is lényeges, és a transzparencia jegyében érdemes a csapat előtt is nyilvánossá tenni, mert ez biztosítja, hogy minél zökkenőmentesebben tudd kialakítani a saját vezetői működésed. Számolj azzal, hogy ez nem könnyű átmenet. És ebből a szempontból mindegy, hogy kívülről ejtőernyőztél egy csapat élére, vagy a régi bandádból emeltek ki. A „csendben kivárom az első száz nap leteltét, addig csak megfigyelek” hozzáállás rengeteg buktatóval jár. Túl azon, hogy nem te vagy az amerikai elnök, az első száz napodban már bőven eredményeket várnak el tőled a feletteseid. Legalább

azt, hogy a csapat hozza az eddig megszokottat, de valószínűbb, hogy tőled mint új seprűtől még látványosabb sepregetéseket szeretnének látni. A feléd irányuló elvárásokat mindenképpen tisztázni kell a kinevezés legelején, különben a sötétben tapogatózás miatt védened kell a segged minden lehetséges oldalról, és ez rengeteg felesleges energiádat emészti fel. Ha újként jelensz meg a színen, úgyis minden szem rád fog szegeződni, ami épp elég nyomás alatt tart majd.

Ha a csapatból emeltek ki, akkor nemcsak a feletteseid, de a régi, veled egy szinten lévő kollégáid is árgus szemekkel fognak vizslatni. Bátorság! A száznapos megfigyelési státuszból annyit azonban érdemes átvenned, hogy nem kell mindenben újat hozni. Sok frissen kinevezett vezető érzi a kényszert, hogy „letegye a névjegyt”, és mindent is meg akar reformálni. Egyrészt azért ne érezd ennek szükségét, mert még nincs elegendő információd, és jó eséllyel csak káoszt teremtesz, aminek aztán te iszod meg a levét. Másrészt neked magadnak is bele kell szoknod a helyzetbe. Legyenek az elvárások kapcsán prioritásaid, de nem sok. Hagyj magadnak időt, hogy megismerd a csapatot, a működést, a dinamikát. A legfontosabb az embereid feltérképezése és az interperszonális kapcsolataid erősítése. Beszélgess minél többet! És ez arra a helyzetre is érvényes, ha közülük lettél kinevezve. Mondhatod, hogy de hát éveken át ültél közöttük, pontosan ismered a problémáikat, a működésüket! De vezetőként a sikered és a hatékonyságod azon fog múlni, hogy ezen ismereteid

közül melyekre támaszkodsz, melyek azok, amiket figyelmen kívül hagyasz, és melyek azok, amikről később döntesz. Készülj fel rá, hogy nem tudsz minden fronton egyszerre beavatkozni és rendet teremteni. Ha ezt képes vagy nem kudarcként, hanem a folyamat részeként és prioritizálásként felfogni, enyhítet a magadra helyezett nyomást. Erre pedig szükséged lesz.

Fontos a társterületek vezetőit is megismerned. Tudnod kell a történelmi konfliktusokról, a „mindig így szoktuk”-okról, „a jó lenne, ha...” kezdetű vágyakról. Ne ígérj senkinek semmit, csak hallgasd meg őket, és ha a fejed nem káptalan, jegyzetelj. Ha nem is ott helyben, de érdemes a találkozókat követően papírra vagy gépbe vetni a benyomásaidat és a fontosabb pontokat. Majd amikor tisztul valamelyest a kép, a jegyzeteid birtokában megpróbálhatod összerakni a szervezeti puzzle-t. A leggyakoribb hiba, amit frissen kinevezett vezetőknél látok, az a „jól akarok mindenkinnél feküdni” (vagy legalábbis nem akarok senkit magamra haragítani) hozzáállás, ami miatt ígérek hangoznak el. Nem biztos, hogy felelőtlenek, de semmiképpen nem megalapozottak. Még nincs annyi információ a birtokodban, hogy ígéreteket tehess. Ráadásul sokkal tisztességesebb azt mondani, hogy időt kérsz, amíg minden oldalról körüljáród a témát, és visszajössz a válasszal, mint vakon belesétálni egy csapdába, amiből csak még nagyobb konfliktusok árán tudsz kikecmeregni. Ugyanis a vezetőtársaid mindegyike a saját sztoriját mondja, a saját szemszögéből. Neked pedig az lesz a feladatod, hogy

valahogy kikapáld ezeknek a sztoriknak a valóságtartalmát, és elhelyezd a sürgősség-fontosság mátrixban. Ezzel a csapatodnak is óriási szívességet teszel, mert nem hozol olyan döntéseket a fejük felett, amelyekkel kapcsolatban nekik is volna inputjuk, ami lényeges lehet a döntésed szempontjából. Iszonyú rossz az optikája annak, ha bevásárolsz feladatokból az udvariassági köreid során, ami aztán az ő asztalukon landol, felborítva a működésüket. Ez tipikusan a „más faszával a csalánt” helyzetet teremti. Érik a sárga lap, pedig csak most kezdte neki.

Arról nem beszélve, hogy megismerve a csapatodat, a feladataikat és az igényeiket, neked is lehetnek majd kéréseid a többi terület vezetői felé. Ezek érzékeny helyzetek, mert sokszor barte-rezned kell. Jobb, ha tudod, hogy mit miért vállalhatsz el cserébe.

Ha pedig olyan vezetői pozícióba kerülsz, ahol nincs csapatod, mert egy projektet kell irányítanod, és más területeken ülő emberekért kell átnyúlnod ahhoz, hogy valami megvalósuljon, akkor hatáskörön túli vezetésről beszélünk. Ez mátrix típusú szervezetekben sokszor az alapl működés része. De nevezhetjük káosznak is. Akármilyen vezető is vagy, ha a saját csapatodat kell működtetned, megvan a formális autoritásod, és jól teszed a dolgod, megy is minden, mint a karikacsapás. De mi a helyzet azokkal, akiknek az inputjára, hathatós együttműködésére szükséged van a teljesítéshez, de más a főnökük, aki az idejükkel gazdálkodik? Komoly kapcsolatépítési tehetségre, időre és energiára van szükség ahhoz, hogy ezeket az embereket is megnyerd

a feladatnak anélkül, hogy magadra haragítanád a „jogos tulajdonost”. Azért ezzel a fura kifejezéssel élek, mert réngeteg vezető a tulajdonának tekinti a csapatába tartozó munkatársakat. És nem csak a HR felé való FTE-elszámolás kapcsán. (Full Time Equivalent, azaz nyolc órát kitevő. Tehát 1 FTE az egy, napi nyolc órát dolgozó ember, 0,5 FTE az egy 4 órás állásban lévő ember.) Annyiban érthető a dolog, hogy amikor a te csapatod működtetése az első számú feladatod, és valaki oldalról beelőz, és a te megkerülésseddel újratervezi a munkatársaid munkaidejét és prioritásait, te is leüvöltened az illető haját – jogosan. Tehát fontos, hogy tisztán láss az ilyen hatáskörön túli vezetést igénylő helyzetekben, és folyamatosan, egyértelműen kommunikálva navigálj.

Ejtsünk szót a frissen kinevezett vezető egy másik dilemmájáról. Valószínűleg kapni fogsz infókat arról, hogy milyen volt az előző vezető. Sőt az is lehet, hogy saját személyes tapasztalatokra építhetsz e téren. Akármelyik is a szitu, valakihez képest leszel az új vezető. Könnyű azt mondani, hogy „leszarom, márpedig így és így fogom csinálni, és nem veszek tudomást az előzőről”. A valóság ezzel szemben az, hogy muszáj egyfajta folytonosságot is képviselned. Nem borogathatsz fel mindent. Ha másfajta kultúrát szeretnél kialakítani a csapaton belül, akkor óvatosan kezdj neki. Legyen egy-két apró, de látványos, lehetőleg a csapatonak kedvező változtatás, de ne dűts-boríts. Még akkor se, ha hosszú távon az az elhatározásod, hogy sóval hinted be

az előző vezető összes ténykedésének nyomát. Az átmenettel kapcsolatban légy türelmes, mert a csapat teljesítménye megszenvedi a hirtelen változást. Nekik is akklimatizálódniuk kell, akkor is, ha te sokkal jobb vezető leszel, mint az előző. Hagyj nekik is időt a megszokásra, és legyél nyitott a visszajelzéseikre. Ez nem azt jelenti, hogy bizonytalan vagy magadban, és ezért mindenre rákérdezel, hogy „jól csináltam?”. Ha képes vagy folyamatosan önreflektív lenni, akkor bőven elég, ha ezt a kérdést magadnak válaszolod meg, a lehető legőszintébben. De sikerre éhes vezetőként folyamatosan figyelned kell a munkatársaid reakcióit, rezdüléseit, befeszüléseit, elnyomott khm-khm-jeit ahhoz, hogy fel tudd mérni, az általad hozott változások tempója, időzítése, fajtája megfelel-e a csapatnak, vagy lassíts, várj, fogalmazd újra, beszéljétek át az érveidet, netán felejtsd el a fenébe.

Ez az intenzív önreflexiós időszak – amelyet remélhetőleg egy hasonlóan intenzív folyamatosság követ majd – óhatatlanul sok bizonytalansággal jár. Ilyenkor van az, hogy az ember megpróbál kapaszkodókat keresni, ahol csak tud. Ennek az egyik módja, hogy a „könnyen elérhető” példákhoz nyúl. Ilyen lehet az a vezető, akinek a működése számodra példaértékű volt, és igyekszel beépíteni elemeket a sajátodba. Ezzel persze az a gond, hogy azért, mert neked valami jólesett, másnak lehet, hogy nem fog. De érdemes kísérletezni, hogy te magad könnyen, természetesen, hitelesen tudsz-e az adott módon viselkedni. Ha igen, és a reakciók is kedvezőek, csináld! Aztán vannak az elrettentő

példák a saját történetedből, az olyan megoldások, amelyeket te magad rosszul viseltél. Ezekkel meg az a helyzet, hogy nem ismerted a vezetőd motivációját, nem tudtad, mit miért csinál, csak feltételezésekre építesz. Ezért elképzelhető, hogy voltak olyan mozzanatok, amelyeket nem muszáj kihajítanod csak azért, mert rossz emlékeid vannak róla. Tudod: gyerek; fürdővíz. A harmadik ilyen mankó az, amikor népszerű; már-már ikonikusnak számító vezetők legendájába kapaszkodsz. Hiszen ma már elképzelhetetlen, hogy ne Jeff Bezos vagy Elon Musk vagy Sheryl Sandberg akarjon lenni valaki. Illetve ők azok, akikről a hírek szólnak. De a hírek megéneklői vagy fizetett életrajzírók, vagy a vezetőcelebeket nagy botrányok között elhagyó munkatársak. Csak a felszínt, és csak a két végétet látod, sokszorosan áttételes filtereken keresztül. Ezért figyelmeztetnélek, hogy ezeket a példákat fenntartásokkal kezeld. Papíron bármelyiküket is zseninek látod, ha valóban alájuk tartoznál, nagy valószínűséggel egy héten belül kitépnéd az összes hajad. Azon túl, amit saját magunk megtapasztalunk, kevés hitelesnek mondható forrás van. A fiam egyetemi oktatója egy negyedéven keresztül Elon Musknak emelt oltárt szervezetelmélet-órán. Pedig ha valahol, na akkor a „hogyan ne vezessünk” curriculumában lehetne élvezet boncolni a pasast. A gond az, hogy az ikonjaink egyben az ördögeink is.

A fent említett elhíresült vezetők mindegyikének komoly sztorija van: az alattuk lévő munkatársak folyamatos cseréje,

a munkatársak által a közösségi médiában megénekelt tapasztalatok, nyilvánosságra hozott dokumentumok azt jelzik, hogy valami nagyon nem oké a velük való együtt dolgozásban. Persze irigyelhető a rengeteg pénz, a semmiből várat építés aspektusa, de mint jó vezetőket biztosan nem hoznám őket példaként. Vizionáriusok? Igen. Jó ötleteik voltak? Igen. Az elején volt mellettük valaki, aki szánalomból, barátságból, vak hitből támogatta őket, dolgozott nekik? Mindig. Ez a barátság pedig egy idő után megszakadt, és a kezdeti segítők kiléptek, vagy csendben ki lettek fizetve, hogy lelépjenek? Pont így.

Ezekkel a papírikonokkal pokol együtt dolgozni. Van, aki karizmatikusnak hívja őket. És van, aki nárcisztikus seggfejnek.

Gyúrunk, vazze?

A legtöbb ember nem tudja megfogalmazni, hogy pontosan mi is az a karizma.

Talán valami mágikus vonzerő, nehezen magyarázható, irigyelt jelenlét. A mixben még benne van a kiváló kommunikációs képesség, az imádható (ami nem feltétlenül szerethetőt jelent!) személyiség, amely kicsit félelmetes, de közben nem tudjuk levenni róla a szemünket, és látjuk, hogy tömegek követik. Vajon van, aki ezzel születik, vagy a karizma egy „jókor volt, jó helyen” szituációban hirtelen szökkent szárba? Előbb lesz valaki vezető,

és utána lesz karizmatikus, vagy aki karizmatikus, azt követik az emberek, és ezáltal automatikusan válik vezetővé?

Bernard Bass úgy határozza meg a karizmát, mint idealizált hatást, amely a vezetés érzelmi összetevője. Szerinte a karizmatikus emberek azok, akik személyiségük erejénél fogva mély és különleges hatást gyakorolnak a követőikre. Ehhez képest Max Weber szociológus úgy írja le a karizmát, mint a vezető azon tulajdonságainak összességét, amelyek által ő a meggyőző, megnyerő hős, akinek a magabiztosságában megbíznak az emberek. Ugyanakkor Weber ezt egyfajta autoritásnak tekinti, ami nem a hierarchiából fakad. Nem egy formálisan kinevezett csúcsetető, hanem azért engedelmeskednek neki a beosztottak, alattvalók, követők, mert létrejön egyfajta érzelmi kapcsolat. Hm.

Nem vagyok biztos benne, hogy érdemes karizmára gyúrunk. Ha egy kicsit lejjebb csavarjuk az elvárásainkat, láthatjuk, hogy a karizmatikus vezetőn hatalmas a nyomás. És attól még, hogy földöntúlinak, legyőzhetetlennek tűnnek, ők is emberek. Baromi fárasztó karizmatikusnak lenni. „Csak embernek” lenni valamivel könnyebb. Sok esetben a karizmatikus vezetőnek meg kell tanulnia, hogy a hitelessége megőrzéséhez folyamatos önreflexiót kell gyakorolnia, különben egomán barommá silányul. Ahhoz pedig, hogy megtartsa a kapcsolatot az emberekkel, meg kell hallgatnia őket, és reflektálnia kell a hallottakra.

A karizma etikája komoly kérdéseket vet fel, ugyanis van sötét oldala is: az ellentmondást nem tűrés, mások lenézése,

a pszichopátiára jellemző személyiségjegyek sokat levonnak a karizma vonzerejéből. Amennyire felnézel Gandhira, Obamára, Ardernre, annyira nehéz ugyanezt tenni Manson, Mussolini vagy Ceasar esetében. És mi van, ha nem is első számú vezető vagy, hanem még csak középen pengetsz?

SATUBAN

Középvezetőnek lenni szívás. Legalábbis így tartja a vállalati legendárium. Mert a beosztottak részéről az az elvárás feléjük, hogy egyfajta szakszervezeti szószólóként továbbítsák és képviseljék minden bánatukat és kezdeményezésüket, a felső vezetés részéről pedig folyamatos nyomás nehezedik rájuk a teljesítményelvárás, a változó prioritások formájában. Mindemellett annyira azért közel vannak a tűzhöz, hogy kényszerűen sokkal több a napi operációban való részvételük. Szóval nem jó középvezetőnek lenni.

Azért adnék két és fél szempontot ennek a paradigmának az átgondolásához:

Az egyik, hogy valójában minden vezető satuban van. A vezérigazgatónak is vannak beosztott vezetői, akik folyamatosan tolják felfelé a területeikről jövő infót, de egyben a gondokat, a hiányosságokat, a hibákat is. Kérnek, javasolnak, amelyek között a vezérnek ugyanúgy priorizálnia kell, hogy mit továbbít a tulajdonos vagy a külföldi felettese felé, akik szintén nem fogják kímélni elvárások tekintetében. Tehát annyiban ő is középvezető, hogy középen van, még ha lokálisan csúcscragadozónak tituláljuk is.

A másik szempont pedig kiderül a „mi is a vezető feladata” részből. A válasz: az embereivel foglalkozni. Ha olyan csapata

van, amelyik kompetens kollégákból áll, akik pszichológiailag biztonságos közegben tehetik a dolgukat (ennek ismérveiről önálló fejezetet találsz a könyvben), akkor csak azok a dolgok jelentkeznek megoldandó feladatként, amelyek hatáskörben, felelősségben a vezető szintjét érintik – minden mást elintéznek a csapattagok. Erre persze mondhatod, hogy egy csoportvezetőnek vagy egy osztályvezetőnek esetleg részt kell vennie a napi operációban is, akár a jóváhagyás, akár a saját teljesítmény KPI-ai miatt. De akkor tudja jól ellátni a vezetői feladatát, ha ez maximum a 20%-át teszi ki a napi feladatainak. Minden olyan felállás, amely ennél több idejét vonja el a vezetőnek attól, hogy az embereivel foglalkozzon, kamu vezetői pozíció. Ebben a helyzetben csak egy szakértő vagy, aki valamivel több pénzt kapott, és sokkal több felelősséget. Nem jártál jól.

Hiába tekinted úgy, hogy ha már úgyis végig kell araszolni a vállalati ranglétrán, akkor a középvezetői szint egyfajta átmeneti, közbülső állapot. Ettől még olyan vagy, mint a rockbanda dobosa: már nem a zenekar, és még nem a közönség. Ez azért veszélyes, mert így a túlterheltség miatt nem tanulod meg, hogy miben is áll pontosan a vezetés, viszont óriási eséllyel megutálod az egészet, és ott, a helyszínen kiégsz. Miközben te vagy a jövő reménysége... Térdre, imához!

MAGYAR VÁNDOR

A körporet univerzum egyik nagy előnyeként szokás emlegetni a nemzetköziséget. Ez azt a lehetőséget tartogathatja, hogy akár idegen környezetben is kipróbálhatod magad. Tanulhatsz, és persze élhetsz egy másik országban. Tíz-húsz évvel ezelőtt ennek óriási presztízse volt. Nyilván mindenki nyugatra akart menni, még ha az csak Bécsset jelentette is. Egy külföldi kiküldetés megcsípése a kánaán ígéretével vetekedett. Egyrészt mert jól hangzott azzal villogni az itthoniak előtt, hogy expat vagy, másrészt magasabb fizetéssel járt (már csak az árfolyam miatt is), meg szép nagy lakással, a gyerekek ottani nemzetközi intézményekbe való beiskolázásával. Szóval habzsi-dőzsi-tibicsoki volt az imázs.

Épp ezért a kiválasztottak krémjének járt a főúri ellátás, és ez sokat emelt a presztízsen, még akkor is, ha a kapott pozíció nem feltétlenül jelentett CEE-t (Central and Eastern Europe, közép- és kelet-európai országokat magában foglaló terület) vagy EMEA-t (Europe, Middle-East, Asia, Európát, Közép-Keletet, Ázsiát magában foglaló terület) vagy régiós körletbővülést, sőt akár az itthoninál alacsonyabb pozícióba való betagozódással járt. A madzagra kent méz mennyisége olyan kecsegtető volt, hogy gyakorlatilag nem lehetett nemet mondani – meg hülye is lett volna, aki ezt teszi. Világot látni jó dolog, na!

És valóban, ma is vannak olyan vállalatok, amelyeknél ha egyszer rátesznek az expat sínre, arról nyugdíjig nem kerülsz le. Bejárod a világot keresztbe-kasul, és arannyal, ékkövekkel megrakodva térsz majd haza, hogy lukratív airbnb-portfólióval biztosíthasd magadnak a csendes nyuggeréveket.

De nemrégiben a legtöbb cégnél hatalmas változások álltak be ezen a fronton is, ami főként a költségcsökkentésnek tudható be. A nagyon magas pozíba eljutó vezetők mindenhol sokba kerülnek, pláne ha az egész családot velük kell utaztatni. Meg kell érnie a cégnek, hogy vállalja ezt a terhet. Ma már többnyire csak azok kapnak ilyen lehetőséget, akik egyedülállók. Inkább hetente, kéthetente hazarepültetik/autóztatják a családosoakat, mert az költséghatékonyabb. A pereputty meg marad odahaza. (Arról most ne emlékezzünk meg, hogy ez hány család széthullásához járul hozzá.) És amikor fanyalogva lenézzük a burkolókat, henteseket, gyümölcsszedő idénymunkásokat és a villanyszerelőket, akik a jobb élet reményében a családot hátrahagyva kimennek dolgozni, hogy hazaküldhessék a pénzt, lássuk be, hogy a fehér-galléros világban ugyanez zajlik. Csak van hozzá repjegy vagy céges kocsí benzinkártyával. De a „munkásszállás” ugyanolyan üres, még ha kevésbé nyomorult is, és nem kell rajta osztozni senkivel. Sok család ég el az ecc-pecc-kimehecc máglyáján. Számptalan olyan vezetőt láttam, aki belátta ennek az árny-oldalait, és mondvacsínált okokra hivatkozva lemondta vagy a végeláthatatlanságig tologatta az expatriálódása időpontját.

Kemény dió ez, amikor bizonyos pozíciókba csak úgy lehet eljutni, hogy kíváncsi vagyok a cégen belüli egy-három éves kiküldetés. Így azok, akik nem vállalják az utazást, minden bizonnyal esznek a lehetőségtől, és megrekednek a ranglétra bizonyos fokán.

A magyar vándorra egyébként már nem jellemző őseink kalandvágya. A nyugati országokba való kiküldetés lehetősége beszűkült – mert főleg az anyaországban túltermelt vezetők és csókosok méltóságteljes körön kívül helyezésének módja lett –, a volt szocialista blokk országai meg nem annyira vonzóak honfitársaink számára. Ázsia, Amerika, de pláne Afrika a ritka kivételek közé tartozik. Nem sok vezető van, aki képes azt a fajta kulturális sokszínűséget befogadni és abban a közegben valóban sikeressé válni, bizonyítva a rátermettségét. Ők a fehér holló kategória abszolút győztesei.

Egyszóval ha itthon nem terem babér, ha elérted az üveg- vagy betonplafont, az expat jó hosszú távú továbblépési stratégia tud lenni, ha kompromisszumkész vagy, és nyitott. El lehet lébecolni öt-tíz évig is országról országra, ha jók a társas készségeid, és hozod az elvárt minimumot. Ha szerencséd van, sose kell visszajönnöd és a magyar háerrel egyezkedned. Ha viszont nagy a szád, és/vagy nem hozod a kötelező kürt, azt valaki előbb-utóbb észreveszi, és nem lesznek szívbajosak: úgy hazazavarnak, hogy öröm lesz nézni! Itthon aztán további kellemetlenségeket okozol azzal, hogy addigra már kevesen emlékeznek rád. Vagy ha peched van, igenis sokan emlékeznek rád, és ugyan a törvény

szerint vissza kellene vegyen a cég, de csak a régi fizud szabad szemmel alig látható emelésével. Hatalmas harc lesz, hogy helyet szorítsanak neked. Nagyobb a valószínűsége, hogy a háer és a legfelsőbb vezetés is úgy oldja meg a helyzetet, hogy egy szerény, de még nem sértő összeggel végleg elbúcsúztat.

Ha van jó CV-d, és mered a messziről jött ember bátorságával fényezni magad a fejevadászok előtt, akkor lehet, hogy hamar találsz új helyet. De a kihagyott évek, a halványuló kapcsolattrendszered nem nyújt stabil biztonsági hálót. Akár hosszú hónapok telhetnek el, mire találsz olyan pozíciót, amelyet ha bemutatkozáskor kimondasz, nem ég az arcod.

HÁTRAARC

De mi van akkor, ha végleg visszakoznál? Kipróbáltad a vezetői létet, nem jött be, és visszalépnél?

Már maga a kifejezés is, hogy „visszalépés”, magában rejt a dehonesztáló arcvesztést. Ha az iskolában annak idején valakit visszatartottak, az kvázi megbukott. Az én gyerekeim olyan iskolába jártak, ahol a fejlődés ütemétől és a szülők-tanárok közös egyeztetésétől függően a gyerek ugorhatott osztályt, de lehetett az is a megállapodás, hogy maradjon még egy évet ott, ahol van. Ez azonban semmilyen kudarcélménnyel nem járt, és a szünetekben az udvaron lehetett továbbra is együtt bandázni a volt osztálytársakkal.

Nagyon kevés vezetőt ismerek a közel harmincéves praxisomból, aki önként és dalolva azt mondta, hogy „nekem ebből elég, inkább szakértőnek megyek”, oldalra vagy lejjebb lépve egyet. A presztízsen túl ez automatikusan azzal jár, hogy elveszted a vezetői beosztással járó előjogaidat. Annyi a céges kocsinak – de legalábbis egy osztállyal kevésbé flancos márkára kell váltanod –, a fizetést is valamennyire visszavágják, ha volt külön irodád, ott is a költöződobozok várnak, és irány az open office.

De mindezek elvesztése hagyján ahhoz a belső harchoz képest, amit magaddal vívsz, mire ide eljutsz, és mire ezen a tapasztalaton átevickélsz.

Először is be kell látnod, hogy nem ilyen lovat akartál. Jön az önmarcangolás, a rágódás, hogy vajon benned van a hiba? Vagy csak a külső körülmények nem alakultak úgy, ahogyan remélted vagy ígérték? Mit kellett volna másként tenned? És nyilván ezek a kérdések már csak a második körben jönnek elő, hiszen a legelső etap az, hogy erődön felül mindent megteszel annak érdekében, hogy megfelelj a magad és a többiek elvárásainak. A kudarc rémképe lebeg a szemed előtt. Hogyan magyarázod meg magadnak, a közvetlen környezetednek? Azoknak, akik mindvégig támogattak, veled örültek, és pezsgőt bontottak a kinevezésedkor, nekik mit mondasz? Vajon kimeríti ez a cserbenhagyást? Dilemma dilemma hátán.

Ugyanakkor örülj annak, hogy önreflektív vagy, felismered a saját határaidat, és képes vagy nemet mondani! Ha megszületett benned az elhatározás, és letudtad a szégyenkezés felesleges köreit a tükör előtt, akkor a következő lépés a döntésed kommunikálása. Ez keményebb dió, de az érveidet ügyesen összeállítva, a szervezetet jól ismerve megléphető alternatívákat prezentálhatsz a vezetőidnek, illetve a háernek. Alakítsd úgy, hogy benne legyen az alku lehetősége is. Persze sokkal egyszerűbb dolgod van, ha erre már volt precedens a cég történetében, és esetleg vagy annyira jóban az illetővel, hogy tudsz nála érdeklődni a részletekről. Ezzel jól be tudod löni az alkupozíciódat. Nézzük, ki mindenkivel kell a nagy beszélgetést megejtened!

Nulladik lépésként és a családi béke érdekében a társaddal. Ő támogat az új helyzetre való felkészülésben, és akár a beszélgetések gyakorlásában is számíthatsz rá. Röhejesnek tűnhet, de ha pszichológiailag biztonságos kapcsolatban élsz, akkor ez az akadály – transzformáció – sokkal könnyebben vehető. Hiszen a váltás a családi kasszát és a közös terveiteket is érinteti, és ha kapcsolatban élsz, a társad legyen az első, aki tud a döntésedről. Az is lehet, hogy ő ülteti a bogarat a füledbe, mert látja a kínlódásodat, hallgatja az éjszakába nyúló ventilálásaidat. Arról nem is beszélve, hogy jól ismer. Tudja, mi megy könnyen neked, és mivel küzdesz. Akár ötletekkel, tanácsokkal is elláthat az egész folyamat során.

A következő az az ember legyen, aki kinevezett. Akár hazai pályán játszó, akár külföldi mátrixban elhelyezkedő felettesről van szó, ő kell legyen a szervezetben az első, akivel egyeztetsz. Legyen egy őszinte szpícsed előkészítve a vezetőd számára. Foglald össze a megállapodásokat – pláne, ha az ígértől messze elmaradtak a külső körülmények, amelyeknek a biztosítása az ő dolga lett volna. Érdemes elkerülnöd, hogy őt hibáztasd, mert attól várhatóan befeszül, és csak arra fog gondolni, hogyan magyarázza a bizonyítványát. Hivatkozási alapnak csak olyan érveket válassz, amelyeket tényekkel alá tudsz támasztani, és megállják a helyüket. Ezért érdemes alaposan végig gondolni az érvelésedet és a benne rejtőzködő logikai lukakat, mert a hirtelen felindulásból tett vallomásokra egy szemfüles

hallgató simán rádob olyan válaszokat, amelyekkel egy pillanat alatt csapdába ejt, és ígérethalmokkal vagy egyéb egosimogató mondatokkal elcsendesítve öt perc alatt kint találsz magad a folyosón. És maradsz ott, ahol eddig voltál. Én egyszer így jártam, ezért óvna lak.

A következő köröd a háernél lesz, ahol a hard core témák jönnek elő. Úgymint: mi lesz az új pozíciód? Vissza tudsz-e ülni a régibe, vagy van ott most valaki? Oldalra tudsz-e mozdulni? Van-e rá FTE? Mi lesz a fizuddal, a bónuszjogosultságoddal? Tagja maradsz-e a vezetői teamnek, boardnak stb.? Ha ezekre mind van válaszd, javaslatod, azzal nagyon megkönnyíted a bizniszpartnered dolgát, és hálás lesz. Ezt abból fogod látni, hogy segítőkész. És mivel neki is érdeke, hogy mihamarabb lezongorázzátok a logisztikát, csakhamar kideríti, hogy a megüresedett pozíciót belülről be tudja-e tölteni, vagy indulhat a külső keresés. Ez az ő fókusza, mert ezzel lesz dolga. Ha felkészült vagy, akkor fájdalommentesen, kevés exponáltsággal meg tudjátok lépni a változást.

A folyamat harmadik szereplője a csapatod. Ha visszaülsz közéjük, akkor mindenképpen érdemes adresszálni az indokaidat. Ha mehet a sebezhetőség és az őszinteség, akkor jól fog elsülni a dolog.

Izgalmas fordulat lehet az, amikor a megüresedett helyedre új vezetőt választanak. Mindegy, hogy belülről jön vagy kívülről szereztek, érdemes helyretenni az újonnan kialakult csípési

sorrendet. Ha transzparencia van, akkor nem versenytársat fog látni benned, sőt akár támasznak is tud használni.

Jogos a kérdés, hogy vajon bizalomvesztéssel jár-e a szervezet és a felettesek részéről, ha visszalépsz? És vajon azt jelenti-e, hogy hosszú távon soha senki nem fog többé megkeresni egy újabb vezetői megbízással? A válasz: nem tudom. Lehet, hogy túl korán történt a kinevezésed. Lehet, hogy magánéleti okokkal indokoltad a visszalépésed, és ezek azóta rendeződtek. De lehet, hogy alkalmatlanságnak, kompetenciahiánynak nyilvánítják, és ha később erőt érzel magadban vagy helyzetbe kerülnél, komoly érvekkel kell alátámasztanod a pályázatodat. Ha ez következik be, és párhuzamot vonnak a két pozíció, helyzet között, akkor rád hárul a feladat, hogy meggyőzd őket arról, hogy újra készen állsz. De azon a hídon majd akkor megyünk át, amikor odaérünk.

A lant letevése

Volt egy vezetőm, akit sosem láttam olyan kétségbeesettnek és elveszettnek, mint amikor csak nem akart megérkezni a hosszabbításáról szóló dokumentum. Mindig határozott és magabiztos volt, de ebben a helyzetben végtelenül sebezhetőnek tűnt. Zavartan tologatta maga előtt az állás nélkül maradt felső vezető barátai segítségkérő leveleit. Láthatóan kiült az arcára a rettegés, hogy őrá is ez a sors vár. Hogyan lehetséges, hogy

ezek az évtizedes tapasztalattal bíró, ragyogó eredményeket magukénak tudható emberek már nem kellenek sehol?! És mi lesz most övele? Vegyen garzonokat a bulinegyedben a megtakarított pénzéből, vagy üljön be néhány kamu felügyelőbizottságba? Amikor megcsapta a feleslegessé válás szele és a nyugdíjba vonulás kényszerű réme, nagyon megsajnálтам. (Annál nagyobb örömmel robogtam hozzá pár nap múlva az adminisztrációban elakadt, de végül csak célba ért dokumentummal a hivatalos meghosszabbításról. A kép azonban beleégett az agyamba.)

Hiába számítunk rá, hogy egyszer eljön az a pillanat, amikor letesszük a lántot és elballagunk, valójában nincs stratégiánk a hogyan továbbra. Mert hiába mondogatjuk, hogy például anyagilag fel vagyunk rá készülve, a munka világából való kiugrás vagy kikopás hatalmas érzelmi hullámokat vet. A dolgozás az identitásunk szerves része, nemcsak elhelyez bennünket a világban, de struktúrát, napirendet, interakciókat, szellemi erőfeszítést jelent. A nyugdíjazást követően ez merőben átalakul, és nem véletlen, hogy ilyenkor sokan nem találják a helyüket. Újra kell fogalmaznunk az identitást, és ennek az érzelmi vetülete sokkal intenzívebb, mint arra fejben előre fel lehetne készülni. Elindul egyfajta gyászfolyamat, amelyben elsiratjuk (ha nem is mindig tényleges könnyekkel) azt a létformát, amely évtizedeken át meghatározott bennünket. A haszontalanság, az unatkozás, a „mihez kezdjek” érzéseivel kell megbirkóznunk. A napirend

újrágondolása mellett a legmegrendítőbb talán a kapcsolataink elvesztése. Ha mégoly nagy figyelmet fordítottunk is ezek ápolására, mások továbbra is teszik a dolgukat, mi pedig már nem biztos, hogy beleférünk a táncrendjükbe. Egyfajta kapcsolati vákuumba kerülünk. Ilyenkor kiderül az is, hogy kik azok, akik saját magunk miatt tartják velünk a kapcsolatot, és kik azok, akik csak azért kontaktáltak velünk, mert a munkahelyi környezetben ez szükséges, elkerülhetetlen vagy egyszerűen kézenfekvő volt. Az erre való rádöbbenés fájdalmas tanulság. Szóval érdemes lehet felkészülni erre a turbulenciára, amennyire lehet, megalkotni egy új világot, amelyet ugyan sokban átír vagy alakít az élet, de hagyjunk magunknak időt az érzelmi átállásra is.

Luk egy lavór vízben

Mondtam már, hogy a lavór vízbe dugott ujj kihúzása után nem marad ott luk? És tényleg. De nemcsak ez tartja vissza az embereket attól, hogy odahagyják a nehezen, verejtékes munkával megszerzett vezetői pozíciójukat. Akik megrekednek a szervezet egy adott szintjén, és nem tudnak előbbre lépni, azokat előbb-utóbb elveszíti a cég. Mert már olyan exponált helyzetben vannak, hogy a felkészült fejedáaszok hetente bombázzák őket ajánlatokkal, és előbb-utóbb – ha nem a frusztráció, hát már csak a kíváncsiság miatt is – elmennek egy „kötelezettség nélküli”

interjúra. És ha elég izginék tűnik a perspektíva, akkor igent mondanak a következő körökre is. Csakhamar eljön a döntés ideje: menni vagy maradni. Ezen a szinten gyakran találkozom azzal a helyzettel, hogy az érintett vezető, megkerülve a közvetlen felettesét, a mátrix kínálta kinti főnökkel vagy egy-két szinttel feljebb még tesz egy utolsó kísérletet arra, hogy az üres, homályos ígéreteken kívül valami kézzelfoghatóbb információt kapjon a kilátásairól. Ha ez nem történik meg, nyugodt szívvel megy el, mert ekkora úgy érzi, hogy a lojalitása minden alapot nélkülöz. Ő mindent beletett abba, hogy előbbre jusson, de ha a rendszer visszafogja a haladását és/vagy nem ismeri fel a benne rejlő potenciált, akkor nincs értelme maradni.

Sokszor ezek az új lehetőségek a versenytársaknál nyílnak meg. Ebben persze lehet némi ki nem mondott, orr alá dörgölős daske is. Majd én megmutatom, hogy ugyanazon a pályán le foglak tudni győzni, hiszen ismerem minden előnyödet és hátrányodat is. A versengéssel nincs is semmi gond. De láttam már olyan vezetőt, aki az átülését követően módszeresen kereste meg és vitte át a korábbi beosztottjait, vagy társosztályok vezetőit csábította át. Én ezt nagy hibának tartom. Amikor lehetőségünk nyílik az újrakezdésre, önmagunknak az önreflexió nyomán való újraösszerakására, akkor mi a fenének akarnánk olyan emberekkel körülvenni magunkat, akik láttak bennünket az előző formánkban? Nem az lenne a lényege a kettő pont nullás verzióknak, hogy az új közegben, új emberekkel, új

szervezeti kultúrában megmutathassuk, mire vagyunk képesek? Ki akarná az exét beköltöztetni az új házába? De komolyan! Azt megértem, ha van egy-egy olyan kolléga, akinek a szakmai tudása jól kiegészíti a miénket, esetleg hiánypótló, és felmérjük, hogy erre mindenképp szükségünk lesz ahhoz, hogy látványosat gurítsunk már az elején. De minek kell ugyanazt az akolmeleget létrehozni, mint amiből eljöttünk? Arról nem beszélve, hogy az új szervezet rosszul éli meg a régi klikk térfoglalását. Mert ez ázt üzeni nekik, hogy nem vagyunk hajlandóak megismerni, ami itt van, inkább hozzuk magunkkal azt, ami ott volt. És felteszik a kérdést: „Ha ott olyan jó volt, mi a francnak jöttél át hozzánk?” Szóval csak óvatosan azzal, hogy költözködéskor mit viszünk magunkkal!

III. Micsinálsz?

THE
SCHOOL OF
THE
SACRAMENT
OF THE
Eucharist

Végy egy kétéves gyereket! (Nem jó! Azok a saját hisztijükkel vannak elfoglalva.) Akkor vegyél egy háromévest! (Az meg csak folyton az kérdezi, miért?) Oké, akkor inkább képzelj el, hogy beszélgetsz egy négy-öt éves forma gyerekkel, és megkérdezi, hogy mi a munkád? Erre azt mondd, vezető vagyok. Mire ő: jó, de micsinálsz?

Ha egy szóban kellene összefoglalni, hogy mi egy vezető legfőbb feladata, akkor ez: mások működtetése (mondjuk ez két szó, de akkor is). Ilyenkor a lelki szemeid előtt megjelennek a madzagok, amiket rángatsz, mint egy professzionális bábművész, és közben ügyelsz, nehogy összeakadjanak, és elveszítsd az uralmat a bábok mozgatása felett. Nem, nem erről van szó.

Vezetőként a teljesítményedét a csapated által éred el. Ez azt feltételezi, hogy mindent megteszel annak érdekében, hogy megteremtsd számukra az ideális körülményeket ehhez. Ez alapján úgy tűnhet, hogy a feladatokhoz való viszonyod a meghatározó, pedig a csapattagokkal való személyes kapcsolatodról szól a dolog. A feladatokat tényleg meg kell szerezni, nem mintha nem jönnének amúgy is csőstül. De találkoztam már olyan vezetővel, aki a feladatok kiürülése és elvétele miatt azon aggódott, hogy okafogyottá válhat a csapata léte, és felszámolják/beolvasztják őket. Tehát fontos, hogy a vezető értelmes feladatokat szerezzen és tartson meg a csapatának. Ha lényegtelen, értelmetlen a napi foglalatosságuk, belefásulnak a mindennapokba, kiégnek.

és elmennek. Ki ne tenné? Ezt vezetőként végigasszisztálni nem öröm. De ugyanilyen fontos az is, hogy bizonyos feladatokat távol tarts a területtől. Azért, mert nincs rá kapacitás, tudás, eszköz – tehát felesleges jófejségből mindent is magadra rántani, mert a csapat szív vele, és nem biztos, hogy megéri a végeredmény. Legalább ugyanennyire fontos, hogy biztosítsd a csapatodnak, hogy minden olyan eszköz, körülmény, információ meglegyen (megszerezd), ami ahhoz kell, hogy a lehető legjobban tudják végezni a munkájukat. Fura egy szerep, az biztos.

Volt egyszer egy vezető, aki egy elégedettségfelmérésen a csapata botrányos eredményét azzal magyarázta, hogy a munkájuk elvégzéséhez szükséges telefonkészülékek olyan rossz minőségűek, hogy atómjaikra hullanak szét a kezükben, és ez hátráltatja a napi feladataik elvégzését. Már évek óta kérik a készülékek cseréjét, így aztán nem is csoda, ha nem elégedettek. Én meg azt gondolom erről, hogy miért hívja magát vezetőnek az, aki hagyja, hogy éveken át hisztizzen a csapata – ezek szerint teljesen jogosan –, hogy a munkavégzéshez elengedhetetlen eszköz nem jó minőségű? Ők nem a céggel, hanem a vezetőjükkel voltak elégedetlenek, és minden okuk megvolt rá. A vezető hókotró, aki eltakarítja a torlaszokat a csapat útjából. A vezető páncél, aki megvédi a csapatát, és őrzi a nyugodt munkához való teret és körülményeket. A vezető portyázik, hogy megszerezze mindazokat az erőforrásokat, amelyekre a csapatának szüksége van, legyen az infó vagy egy nyomorult telefon. És mindez

egszersmind egyetlen dolognak a különböző vetülete: annak, hogy a vezető feladata az embereivel való foglalkozás.

Most, hogy sokadszorra körbejártuk az alapvetést, nézzük meg, hogy papíron miből is áll ez. A vezető ilyenén feladatainak karmestere a háer. Nem véletlen, hogy a vezetők nagy többsége nem kedveli a háeréseket, hiszen folyamatosan az az érzésük, hogy mindig csak a feladatot kapják tőlük. És ez így is van. A HR éves szakmai eseménynaptárja és az operációs folyamataik nagyban meghatározzák egy vezető tevékenységét. Kezdjük az elején!

BÁBSZÍNHÁZ

Gyere ide!

Azt szoktam mondani a jelölteknek: onnan tudod, hogy jó helyre kerülsz, hogy már az első interjúdon bent ül a vezető is. Ez azt mutatja, hogy valóban érdekli, és invesztál időt, energiát abba, hogy a legmegfelelőbb embert válassza a csapatába.

Ez azonban az esetek elenyésző százalékában történik meg. Sokkal jellemzőbb, hogy lead egy hevenyészett szakmai és általános bullshit-elváráslistát a bizniszpartnerének, aki neki lát a keresésnek (adatbázis, internetes platformok, kihelyezett toborzó szakember, fejdázás – csak hogy a legnépszerűbbeket említsem). Kézen-közön elvész az információ, és a vezető legközelebbi touch pointja, amikor megkapja annak a három-öt, befutónak látszó jelöltnek az önéletrajzát, akit a HR alkalmasnak talált a kívánságlista alapján, összemeccselve az elvárásokat az önéletrajzzal. Ha realisták akarunk lenni, sokszor egyetlen jelöltből áll a lista, mert vagy nincs olyan képzettségű, szenioritású ember a piacon, vagy mások jobban fizetnek, vagy túl specifikusok a leadott elvárások stb. Ilyenkor a vezető húzza a száját, és ahelyett hogy megtette volna a nulladik lépést, ami abból állt volna, hogy a megüresedett pozíció betöltésének reményében a meglévő csapattagok ajánlását kéri, vagy még inkább

a saját networkjében néz körül, leszórta a feladatot a háerre. Az pedig a sötétben tapogatózik, és szent áldozati felajánlasként hordja a vezető lába elé a szerinte alkalmas, de legfeljebb kis hibás pályázókat. Mindezt azért, mert a vezető túl elfoglalt, és nincs ideje a sok interjúra... noha ez a legfontosabb tényezője a sikerének: hiszen minden az emberein múlik. Csak megérne néhány órát az életéből, nem?!

Mindig mosolyra fakaszt az a mondas a háer részéről, hogy a vezetőket meg kell tanítani arra, hogy miket kell kérdezni az interjún. Erről reflexből azt gondolom, hogy „bagoly mondja verébnek”. Amíg a „mondj öt erősséget és öt fejleszteni valót magaddal kapcsolatban” sztenderd interjúkérdés, ne tegyük olyan magasra a lécet mások számára! A szálla-gerenda esete ugrik be erről. Különös tekintettel arra, hogy a toborzó funkció még mindig a szervezeti háeres karrier belépő pozíciója. Tele van tapasztalat nélküli, pályakezdő kollégákkal, akiknek lövésük sincs a vállalatról, a csapat dinamikájáról, a vezető valós elvárásairól, preferenciáiról. Ezért kénytelenek idióta „előszűrő” kérdésekkel bombázni a náluk sokkal több szakmai és munkatapasztalattal bíró jelöltet. Aki viszont így kénytelen limitálni a kérdéseinek a körét, mert amíg nem jut a vezető elé, képtelen jól informált döntést hozni azzal kapcsolatban, hogy valóban megfelelne-e neki a hely, a főnök, a csapat, a cég meg a feladat.

Visszatérve arra a kifogásra, hogy a vezetők nem tudnak lefolytatni ügyesen egy belépési interjút... Ha tudsz beszélgetni,

és érdekelnek az emberek, akkor séróból megoldod. Ez egy ismerkedő beszélgetés két ember között. Nem több és nem kevesebb. Mindenre rákérdezel, ami érdekel, mennyire lehet bonyolult ez? Ha csak annyival indítasz, hogy meséljen magáról, máris olyan infók birtokába jutsz, amelyek témédnek további kérdésnek ágyaznak meg. Szóval a túlmisztifikálás helyett engedjünk két felnőtt embert megismerni. Arról nem beszélve, hogy az oda-vissza kérdések, a kémia kialakulásában fontos poénok, kapcsolódások ekkor jönnek létre... vagy nem. Ez mindkét fél számára fontos. Maradjon csak nyugodtan ki belőle a háer.

Ha nem vagy biztos a saját érzéseidben, megérzéseidben, akkor érdemes akár még egy kört beszélgetni az illetővel, pár nap elteltével. Hiszen az első beszélgetés után sokszor eszedbe jutnak még olyan kérdések, amelyeket jó lett volna feltenni. Meg is oszthatod az első benyomásaidat a csapatod tagjaival, akik rávilágíthatnak egy-két homályos pontra, és újabb kérdésekkel vártehetnek fel a következő találkozásra. Az, hogy vezetőként bizonytalankodsz az interjú során, vagy csak mint megfigyelő vagy jelen, amíg a háeres kérdezősködik, a lehető legrosszabb képet alakítja ki a jelöltben. Minek neked szóvivő?! Ha nem veszed a kezédbe a helyzet irányítását már az első pillanatban, az azt mutatja, hogy nem érdekel az egész. Ez nem fest túl jó képet rólad, mint a pályázó leendő főnökéről. Van az a statisztika, hogy az emberek a főnökeik miatt hagyják ott

leginkább a munkahelyeiket. Akkor meg minek árulsz zsák-bamacskát már az elején?!

Végül térjünk ki a tesztelésre! Sok vezető a túlmisztifikált folyamat és a háer masszív involváltsága miatt úgy igyekszik időt spórolni és saját magát bebiztosítani a döntése helyességéről, hogy különböző „személyiség-” vagy „motivációs” tesztekkel töltesse ki a jelöltekkel. Ezek kábé annyira megbízhatóak és relevánsak, mintha a Nők Lapja heti horoszkópjára alapoznád az életed. Még egyszer is mondom: ha te nem vagy biztos a döntésedben, a tesztek egyike sem fog megerősíteni abban, hogy felvedd a jelöltet, elbizonytalanítani annál inkább. És az is kamu, hogy ha a te csapatodban mindenki piros és sárga, akkor te most inkább egy kék-zöldet keress... hadd ne minősítsem. Ezek olyan mankónak látszó dolgok, amelyek csak arról árulkodnak, hogy nem veszed a fáradságot, hogy megismerd az embered. Ha ez így van, talán a szakértői karrier testhez állóbb választás. Bennünk, emberekben pontosan az a különleges, érdekes és izgalmas, hogy nagyon sokfélék vagyunk. Nincs az a személyiségteszt, amely – a klinikai pszichológusokon kívül – bárkinek való segítség tudna nyújtani. A legtöbb – elterjedtségük ellenére – nincs a mai magyar populációra sztemerdizálva, megbízhatatlanok vagy egyenesen áltudományos baromságok. Azt a háerest, aki az MBTI-jal (Myers-Briggs Type Indicator) dolgozik, ki kellene átkoznia a szakmának! Ugyanis ezt a tesztet egy amerikai nő (zéró releváns képzettséggel) állította össze

annak érdekében, hogy a lánya jövődöbelijét letesztelje, beleillik-e majd a családba. És mivel a hülyeség nem ismer geográfiai határokat, a mai napig világszerte használják „kiválasztásra”. Te meg, mondván, „ha sok légy száll a szarra, csak finom lehet”, bedőlsz, és te is kéred.

Vannak olyan tesztek, amelyeket még a hetvenes években alkottak meg az amerikai hadsereg toborzókampányának elősegítésére. Mennyiben releváns ez arra nézve, hogy 2023-ban, Magyarországon egy műszakvezetőt, egy könyvelőt vagy egy jogi gyakornokot felvegyél? Na ugye! Szóval ha nem érdekelnek az emberek, és nem vagy rájuk még annyira sem kíváncsi, hogy egy vagy több beszélgetés során eldöntsd, alkalmasak-e a csapatod új tagjának, talán nem a vezetői lét a te utad.

Arról nem is beszélve, hogy mi a legrosszabb, ami történhet?! Felveszel valakit, van három hónapod, hogy megnézd „in action”, és megszagolja a többi csapattag is. Meglátod, hogy illik-e közéjük, tudja-e mindazt, amit az önéletrajzában állított magáról, képes-e tanulni, megfelelő-e hozzáállása. Ha ezekre többnyire igen a válasz, maradhat. Ha nem, még a próbaidő alatt szépen elváltak egymástól, és keresel egy másikat. Nem lehet tutira menni! Nem hiszem, hogy megnyugtat, de háeresként, több évtizedes tapasztalattal is nyúltam mellé, nemegyszer. Büszke vagyok rá? Nem. Előlről kellett kezdeni a keresést? Igen. Nyűgös? Hát, nem öröm. De nem múlik rajta a reputációd. Akkora libidót teszünk a tökéletes ember megtalálására,

mintha az életünk múlna rajta, pedig nem. A csapatod biztosan túl van terhelve, ezért nagyon várják az új belépőt, aki könnyít az életükön. Te is megnyugodhatsz, ha sikerült jól választanod. De a kudarc bele kell, hogy férjen a működésedbe. Ha nem így látod, akkora nyomást helyezel magadra, ami ennél súlyosabb hibák elkövetésére predesztinál.

Ha vannak olyan szakmai feladatok, amelyeknek az elvégzése alapkövetelmény nálad, akkor azok lehetnek a kiválasztási folyamat részei. De még jobb, ha behívod a jelöltet egy próbanapra. Beülteted a csapat közé. Végezzen valamilyen feladatot közösen a kollégákkal; engedd, hogy részt vegyen egy meetingen, hogy interaktáljanak vele, ők is szerezzenek benyomásokat róla. Így igazi 360 fokos kép alapján tudsz végleges döntést hozni. De mindig a saját megérzéseidre hagyatkozz. Ez így elég ezoterikusnak hangzik, hiszen jó régóta nem állunk már párbeszédben a zsigeri megérzéseinkkel, az ösztöneinkkel. Pláne vezetőként a megalapozott és logikus(nak tűnő) döntéseket akarjuk meghozni. Mégis, a nap végén gyök egyszerű lények vagyunk, és ha minden objektív elvárást ki tudsz pipálni, de van valami megmagyarázhatatlan rossz érzésed az illetővel kapcsolatban, akkor ne vedd fel. Ezek olyan ősi jelzések, amelyekre sokkal inkább érdemes hallgatnod, mint arra, hogy mennyi pontot ért el egy teszten.

Mennyi az annyi?

A háeres naptár másik fontos köre az éves teljesítményértékelés és a többnyire ehhez hozzákapcsolt pénzosztás (lásd még fizetés-emelés, bónusz). Nem véletlen, hogy ezt az időszakot sem a munkatársak, sem a vezetők nem várják kitörő örömmel. Először is azért, mert rengeteg adminisztrációval jár. Másodszor azért, mert az emberi természettel teljeséggel ellentétes az évenként egyszeri (de mondd, hogy negyedéves) teljesítményértékelés. Ha azt feltételezzük – és tegyünk így –, hogy a legtöbb felnőtt ember azzal a szándékkal jár be mindennap dolgozni, hogy tudása legjavát adja és jól végezze a feladatát, akkor erre a jószándékra felfűzve az is természetes, hogy ha valamit nem jól csinál, akkor azt azonnal kell jelezni neki, hogy ott, azon melegebben javíthasson rajta, változtasson a viselkedésén.

Gondolj csak bele, hogy lehúzott sliccel vagy félregombolt blúzzal mész emberek közé. Nem szeretnéd, hogy valaki ott rögtön diszkrétan, de határozottan felhívja rá a figyelmed? Miért várna 12 hónapot arra, hogy szóljon, mi történt? Ugyanúgy, ahogy a gyerekeinknek is azonnali visszajelzésekre van szükségük, hogy bevéssék, ha valamit jól csináltak és azt is, ha valamit nem. Röhejesnek is tünne, ha a kis Tomi vagy Dóri évente egyszer lenne lecseszve azért, hogy nem pakol el, nem köszön hangosan, és megdicsérve azért, mert február 16-án mind megette a rántott húst. Az instant pozitív visszajelzés

azt üzeni a kollégának, hogy „ez az, ebből csinálj még többször sokat”, és ő boldogan fogja ezt tenni. Ha pedig azonnal megfogalmazod a kritikát, akkor az összekapcsolódik az eseménnyel, és a kolléga pontosan fogja érteni, hogy mást vársz el tőle. Arról nem is beszélve, hogy ki tudjátok tárgyalni, miért csinálta, és még emlékszik rá, hogy mit gondolt közben. Ez azért is fontos, mert jobban megismered a gondolkodását, a működését. Másrészt az alternatív megoldások kielemezése is jobban ül, ha más kimenetelt szeretnél volna. Az, hogy erre egy évben egyszer, post festum van módod, nem jelenti azt, hogy ne kombinálhatnád a kettőt. Hiszen az éves szeánsz a nagyobb teljesítmények, mérföldkövek említésére alapoz. De ekkor épp azokon az apró módosítanivalókon siklunk át, amelyek egyébként segítenék a beosztott viselkedésének, hozzáállásának, munkavégzésének megváltoztatását.

Azt meg már csak zárójelben jegyzem meg, hogy ha minimum 10-20 beosztottad van, hogy a viharba emlékezniél mindenkinek a viselt dolgaira?! Tudom, arról papolok, hogy a fő feladatod vezetőként az embereiddel való foglalkozás, de ez nem feltételezi azt a szuperképességet, hogy, 12 hónapra visszamenőleg, fotografikus memóriával képes vagy minden egyes mozzanatot rögzíteni. Nem is kell! Épp ezért, amikor olyasmi történik, amiről visszajelzést adnál, tedd meg ott! Ilyenkor többnyire a negatív visszajelzésekre gondolunk. De ha megkérdezzük a beosztottakat, hogy érzik, kapnak-e elegendő

pozitív visszajelzést, szinte mindig az lesz a válasz, hogy nem. Miközben ha ugyanezt megkérdezzük a vezetőktől, teljes meggyőződéssel jelentik ki, hogy orrba-szájba dicsérik a kollégákat. A diszkrepancia a két beszámoló között már-már zavarba ejtő. Így ha vezető vagy, muszáj folyamatosan résen lenned, minden adandó alkalommal dicsérni, pozitív visszajelzést adni, és akkor talán közelednek egymáshoz az érzékelésbeli különbségek. Sokszor elég a „köszönöm” is, egy mosoly kíséretében. Vagy egy kézzel írott post-it a kolléga asztalára téve, ugyanezzel a szöveggel. A mai napig alábécsüljük a „kérem-köszönöm” hegyeket megmozgató hatását.

Ami pedig a hivatalos teljesítményértékelési hacacárét illeti, tedd meg a tőled telhetőt annak érdekében, hogy világos legyen a visszajelzésed, tényekkel, eseményekkel támaszd alá, és adminisztráld a rendelkezésedre álló rendszerben. Nagyon gáz, amikor egy-egy olyan ember kerül kinevezésre, rotálódik a cégen belül, akiről informálisan köztudott, hogy nem oda való, de a hivatalos felületen ennek nincs nyoma. Kihagyysz egy ziccert, és később nincs hivatkozási alapod. Ez gyengíti a szervezetet, aláássa a transzparenciát, és végső soron az egész szervezeti kultúrát. Ha már bevezettek egy ilyen rendszert, akkor használd arra, amire való! Ne sumákolj, ne szépíts, ne írd olyat, amiből egy kívülállónak nem egyértelmű, miként gondolkodsz az illető teljesítményéről. Ez nem árulkodás vagy vamzerkedés. Maradj tényszerű, és azokat világosan, érthetően írd le.

Nyilván sokkal egyszerűbb dolgod van olyan területeken, ahol számok támasztják alá a teljesítményt. Ahol ez nincs, ott könnyen szubjektívvé válhat az értékelés, lásd még rövidpályás gyorskorcsolya versus jégtánc.

Tapasztalatom szerint a visszajelző beszélgetéseket nem kedvelik a vezetők. Leginkább azért nem, mert sokszor nem merik vállalni a véleményüket, vagy nem gyűjtöttek elég információt (lásd még: nem beszélgettek eleget), nincs elég rálátásuk a kollégára ahhoz, hogy pontos véleményt formáljanak, tehát fokozódik a lebukás veszélye. Az arcvesztést elkerülendő, zavartan igyekeznek visszagondolni, hogy a munkatárs önértékelésében felsorolt eredményekre ők hogyan emlékeznek vissza. Én elkezdtem év közben jegyzeteket készíteni, hogy segítségemre legyenek majd a nagy alkalomkor. Sose bántam meg ezt az év közbeni aprómunkát.

A teljesítményértékelési rendszereknek többnyire van még két része: a fejlesztési javaslatok, illetve a karrierlépések.

A fejlesztési javaslatoknál könnyebb, amikor olyan képzéseket, tanfolyamokat, konferenciákat tudsz előírányozni, amelyekre van büdzsé, és úgy látod, hogy valóban hasznos a munkatárs fejlesztése szempontjából. De bőven lehetnek olyan aprónak tűnő, nem formális dolgok is, amelyek elősegíthetik a tanulást. Ilyen lehet egy értekezlet levezetése, egy új kolléga betanítása, egy prezentáció elkészítése, konferencia-előadás megtartása vagy egy panelbeszélgetésben való részvétel. Sokszor az is elősegíti

a fejlődést, ha olyan csoportba, egyesületbe jelentkezik az illető, ahol hasonszórú szakemberek társaságában tud szakmailag fejlődni, és szélesebb körű iparági rálátása adódik.

Érdekes hozadéka lett a pandémiának, hogy – különösen az első időszakban – számtalan ember kezdett el olyan tanfolyamra járni, amelynek ugyan közvetlen szakmai ismeretekhez nem, de az emberi kiteljesedéshez sok köze volt, vagy az érdeklődési kört bővítendő jelentkeztek rá. Ezekre feltehetőleg nem jut pénz, meg a mai gyakorlat szerint nem is kedvelik a corporate rendszerek, vezetőként mégis érdemes tájékozódni az ilyen igényekről. Ha mással nem is, de némi szabadidő megadásával elérheted, hogy a kolléga úgy érezze, törődsz vele. Azt mutatod ezzel, hogy fontos neked, hogy az olyan álmait, vágyait is megvalósíthassa, amelyeknek nincs közvetlen közük a szakmájához. Ne becsüld alá a hozzád és a céghez való lojalitást erősítő erejét annak, ha képes vagy nagyvonalú, megértő és támogató lenni ilyen esetekben is.

Végül a karrieraspirációk átbeszélésének is ekkor van a hivatalos ideje. A külföldi, cégen belüli karrierlépések megtervezéséről, a vezetői vagy szakértői előrelépésekről is ilyenkor kell tárgyalnod. (Ha ezt máskor nem tetted meg.) Az expatriálásról már írtam feljebb, de annyit itt is említsünk meg, hogy még ha a cég elvárja is, hogy egy magasabb pozícióba kerüléshez valaki külföldre menjen, de az illetőnek egy porcikája sem kívánja, tart tőle, vagy nem olyanok a körülményei, ne ködösítsünk

ezzel kapcsolatban. A rendszer megcsúfolása, amikor minden harmadik kolléga jelzi, hogy „külföldre akar menni”, de ennek csak egytizede a valós szándék és lehetőség.

Ezen a ponton érdemes arról is beszélni, hogy mi van, ha valaki a job crafting jegyében szeretne oldalra lépni, és egy társterületen tapasztalatot szerezni. A legtöbb vezető ezt hűtlen elhagyásnak, az önérzetébe taposásnak éli meg. Holott az egész vállalat szempontjából sokkal értékesebb, ha bent tartjuk a munkatársat, mint ha behúzzuk a kéziféket, és ragaszkodunk hozzá, hogy a saját területünkről menjen nyugdíjba. Az igazán érdeklődők hamar levészik, hogy nincs belső pályázási lehetőség, de legalábbis rossz szemmel nézed vezetőként. És akkor kénytelen-kelletlen elpályáznak kívültre. Ezzel nemcsak te vesztesz, de a cég is. Mondhatod erre, hogy nem érdekelnek a cég érdekei (WTF?!), mert ha FTE-t vesztesz, esetleg nem engedi pótolni a háer. De a helyzet az, hogy sokszor az ezeken a silókon keresztüli átülés hatásosan segíti a területek közötti együttműködést. Nemcsak az informális, kollegiális kapcsolatok megléte miatt, hanem azért is, mert a másik terület, illetve a másik terület folyamatainak ismerete fel tudja gyorsítani az együttműködést. Végigasszisztáltam jó néhány back office-ról front területre való átülést (és viszont), és szinte mindegyik hatalmas siker volt. Arról nem is beszélve, hogy attól, hogy valaki eddig saleses volt, miért ne lehetne belőle jó belső ellenőr? Micsoda klassz tudásátvitel és szabályszerűbb működés lehetősége lehet ebből! Minden

megtanulható. Miért ne adnánk meg rá az esélyt? A munkában való kiégés, a taposómalom érzése, az „évek óta ugyanazt csinálom” egyetlen jól irányzott átüléssel megoldható.

Összefoglalva: az éves teljesítményértékelés akkor hasznos, ha van nyoma annak, hogy mit gondolunk a munkatársról, és azt őszintén le is írjuk. Ha az egész csak gondosan megkoreografált kamu, akkor kár az időért. Mindezek mellett amilyen gyakran csak lehet, adjunk visszajelzést mindenkinek, ott, azon melegében.

Mind meghalunk

Ha pedig szó volt a fejlesztésről, muszáj megemlékezni ennek egy különös típusáról, a csapatépítésről. Azért szólok róla külön, mert érdekes állatfajta. A tantermi képzések, workshopok sokkal inkább a szakmai tartalomra mennek rá, és noha sokszor a csapatépítőknek is van ilyen része – hogy legitimmé varázsolják a nagy kirándulást –, leginkább a csapatösszetartásról, egymás jobb megismeréséről, az időközben érkezettek integrálásáról, a lazulásról szól.

Két fajtája van: az egyik, amikor a vezető vagy valamelyik csapattag otthonában, telkén, nyaralójában van egy közös sütés-főzés-bográcsózás meg sok pia, csapatfotók, aztán mindenki húz haza a saját ágyába. Ugyanakkor tartja magát az a hiedelem,

hogy az igazi csapatépítő szigorúan a város közigazgatási határán kívül történik. Szállodában alszunk egy-két éjszakát, van élményterápia outdoor elemekkel, egy kis stratégia, misszió-meghatározás, de főleg társasjáték, karaoke és mértéktelen ivászat, annak minden meggondolatlan, másnap pofaégető következményével.

Láttam már olyan vezetőt, aki megszervezte a csapatépítőt a munkatársainak, de magát kivonta belőle, mondván, „nem akarja zavarni a többieket”. De ha ez a te csapatod, akkor annak te is a része vagy. Szóval ha kimaradsz, az azt jelzi, hogy különállsz. Ez nem jó üzenet. Az introvertáltabb vezetőknek az egész felhajtás felér egy büntetéssel, pláne ha nagyvonalúan rábízzák a program szervezését a háerre. Vannak ugyanis olyan fejlesztésért felelős munkatársak, akik különös perverzióikat élik ki azáltal, hogy a lehető legelvadultabb programajánlatokat szerzik be, amiket sokszor nehéz nem szándékos szívatásnak tekinteni. Fontos, hogy a csapat együtt beszélje meg, mi az a „fájdalomküszöb”, amit még mindannyian el bírnak viselni. Nem kell neoprén ruhába préselni negyvenes asszonyokat, akiknek a nyári beach body előteremtése is kihívás, mert kellemetlenül fogják magukat érezni. Dolgoztam olyan fejlesztésért felelős munkatárssal, aki az extrém élmények híve volt, és rendszeresen a tűzön járás, az izzasztókunyhó, a rafting, a bungee jumping irányába tolta a csapatokat. Na most én nem arról vagyok híres, hogy kalandvágyó lennék. A négyoldalú sajtreszelőből is csak

egyét használok. Így aztán úgy vélem – de ez totál magánvélemény –, hogy nem kell halálközeli élményben megmártóznunk ahhoz, hogy összetartson a csapat. Ha te mégis ilyenben gondolkodsz, legyen az az ökölszabály, hogy a leggyengébb fizikumú, legfélősebb csapattaghoz igazítod az esemény komfortzónán kívüliségét. Úszni nem tudó kollégákat behajtani a Balatonba (még ha az a déli part is) csak azért, mert meg kell nézni, hogy a fél délelőtti összetákolt tutajon be tudtok-e evezni húsz métert anélkül, hogy elsüllyedne, felesleges riogatás. Ehhez persze az is kell, hogy a csapattagok ilyenén korlátaikról, félelmeikről legyenek ismereteid. Ugyanez érvényes akkor, ha a szálloda jacuzzijában sem szeretné valaki együtt bugyborékolni a többiekkel, mert nem szívesen vetkőzik le előttük. És nem mindenki akar énekelni a kollégái előtt, még akkor sem, ha két Unicummal igyekeznek oldani a lámpalázát.

És ha már az ivásról van szó: nem mindenki iszik. Tudom, elképzelhetetlen, de vannak ilyenek. (Nekünk, nem ivóknak ilyenkor a sofőrszolgálatáá vedlés dicső feladata marad.) A közös ivászat jó buli tud lenni, sokan ezzel engedik ki a gőzt, mindenkinek megered a nyelve. Az IHB (iszunk-hányunk-belefeksziünk), de pláne az ittasan való politizálás, a kollégákba, más vendégekbe való belekötés iszonyú fejfájós másnap reggelt garantál, és így a következő hétfőt is csak szemlesütve, pironkodva lehet abszolválni. A partnerkapcsolati póráz is nagyot lazulhat ilyenkor, és az egyéjszakás összefekvések irtó kellemetlen következményekkel

tudnak járni. Neked vezetőként ez érzékeny téma, és kényes szereped van abban, hogy biztosítsd, senki ne csináljon magából hülyét. Nagy taktikai érzékre, józan észre és a meglévő stabil kapcsolataidra tudsz támaszkodni és rendet tartani. Karácsonyi party dettó.

Aranyeső

A vezetői tevékenységek közé sorolható, igencsak megosztó feladat a pénzosztás, amely rendszerint a teljesítményértékelés eredményét figyelembe véve történik.

Ha a fizetésemelés „inflációt korrigáló, mindenki ugyanannyit kap” típusú, akkor azzal nincs dolgunk, örömmel adjuk át az értesítőket. Tudni kell, hogy soha senki nem volt ezzel maradéktalanul boldog, de ahogy a mondás is tartja, nem vagy te fagyí, hogy mindenkit boldoggá tegyél! Bár nekem is voltak csörtéim, amikor vezetőtársak azon háborogtak, hogy ha csak ennyit tudunk emelni, az „szinte megalázó”. Én meg azt gondolom, hogy aki nagy multinál dolgozik, az tisztában van vele, hogy micsoda harcok árán kerül az asztalra a fizetésemelés. Így aztán minden nullától eltérő egész százalékszám jól jön mindenkinek.

Más a helyzet, amikor a vezető egy adott fizetésemelési keretösszeget kap a háertől, hogy elossza a munkatársak között, érdemeik szerint. Nem is lenne ezzel semmi gond, ha valóban így történne.

Vannak azonban vezetők, akik félnek attól, hogy differenciáljanak, és inkább a „mindenki megérdemli” felkiáltással egyenlősdi játszanak. Ez az ő lelkiismeretüket talán megnyugtatja, de hosszú távon nagyon káros gyakorlat. Mert az a kolléga, aki úgy érzi, hogy karikába hajlott év közben, és a rendszerben is megjelenő, kiváló teljesítményt hozott, nem fog motivációt látni abban, ha ugyanannyit kap, mint az épp öt hónapja érkezett junior. A juniornak meg az az üzenet, hogy nem kell jobban megfeszülni, mert lám, így is megkapja a pénzt. Mindenki rosszul jár azzal, hogy látszólag jól jár. Plusz messziről ordít a vezető alkalmatlansága, mert megúszásra játszik, arra, hogy jófejnek tűnjön. Ez pedig hiba; azt üzeni a csapattagoknak, hogy a vezetőjük nem (jól) látja őket; nem ismeri eléggé őket, a kontribúciójukat ahhoz, hogy differenciálni tudjon.

A bónusszal ugyanez a helyzet. Annyival megspékelve, hogy a háernek sokszor határozott elvárásai vannak azzal kapcsolatban, hogy milyen legyen a területen belüli eloszlás. Leginkább a Gauss-görbét szoktuk odaállítani, és ha túl sok ember kap túl sokat, akkor az nem oké. De a bónuszkéret elosztása valóban az extra erőfeszítést kell hogy tükrözze. Az is előfordulhat, hogy van, akivel meg vagy ugyan elégedve, mert folyamatosan stabilan teljesít, mégis kimarad. Az a tapasztalat, hogy ha egyértelműen és transzparensten kommunikálsz, hogy milyen alapon osztasz bónuszt, még azok is könnyebben elfogadják a helyzetet, akiknek nem adsz. Érdemes ilyenkor nyitva hagyni az ajtót,

és lehetőséget biztosítani a kérdésekre, akár méltatlankodásra. Ha nem vagy transzparens az elvárásaiddal kapcsolatban, hogy mi számít extra erőfeszítésnek, az elégedetlenséget és értetlenséget szül. Jó, ha ennek elébe mész. Oda kell tenni az arcod, és beleállni a döntésedbe. Ez megint nem a népszerűségi verseny megnyeréséről szól, bármennyire is szeretnéd, hogy mindenki kedveljen.

És ha azzal próbálsz magad nyugtatni, hogy le tudod zavarni titokban a fizuemelést és a bónuszosztást, mert nem beszélük meg egymás között, és úgy sem derül ki, tévedsz. Mindenki mindent tud.

A viszontlátásra!

És akkor ugorjunk a munkavállalói pályáiv legutolsó mozzanataira, ami az elbocsátás.

A próbaidő alatti felmondást már a kiválasztásnál említettem: ez az a periódus, amikor a kollégát jogi indoklás nélkül elküldheted. De ha emberek közötti kapcsolatról beszélünk – márpedig arról van szó –, akkor bunkóság indoklás nélkül megtenni. Tartozol annyival magadnak és a munkatársnak, hogy elmagyarázod, miért nem akarsz vele együtt dolgozni tovább. Ahogyan sms-ben sem szakítunk indoklás nélkül, ugyanígy nem teheted meg ekkor sem. Másrészt érdemes tekintettel lenned

arra is, hogy ha az illető viselkedése, szakmai felkészültsége vagy a hozzáállása nem üti meg a csapat mércéjét, az indoklás révén megértheti, hogy mik a korlátai és a valódi fejleszteni válni. (Ez utóbbi érvényes arra az esetre is, ha akár már több éve dolgoztatok együtt.)

Néha muszáj felmondani. A csapatod árgus szemekkel nézi, hogy mi elfogadható, és ha hosszan megtűrsz egy olyan kollégát, aki nem üti meg a mércét, azzal azt is jelzed számukra, hogy nincs határ. Egy alulteljesítő, bomlasztó, felesleges kockázatokat vállaló, a csapatot rendszeresen veszélybe sodró, a feladatvégzésében megúszásra játszó vagy a társterületekkel folyamatosan konfliktust generáló ember jelenlétének tolerálása rád vet rossz fényt. Pláne ha a többiek ezt valamiféle kivételezésnek élik meg, mondván, „van, akinek ezt is lehet, bezzeg a többiekkel nem vagy ilyen elnéző”. Fontos tudni, hogy egy vezető csak annyira erős, mint a csapata leggyengébb tagja. (Ez olyan korporet coelhósan hangzik, de igaz.) Szóval néha igenis fel kell mondanod.

A háert nem tudod kihagyni a folyamatból, és ezen a ponton lehetnek olyan jogi formalitások, lépések, amelyekkel tisztában kell lenned, de ez sem agysebészet. A felmondás indoklásának jog- és okszerűnek kell lennie, de az elegendő ok milyenségét a cég jogászával előre tudod egyeztetni – ez kerül a papírra. A többit szóban kifejtheted. Te, nem pedig a háeres. Vezetőként kulturált, civilizált elválásra törekedj. Nem mondom, hogy ez mindig csont nélkül megy. A legtisztességesebb szándékok

mellett is figyelembe kell vened, hogy a csalódás és az elválás mindkét oldalról komoly érzelmi hullámokat tud vetni. De ezek hetek vagy évek múltán megszeliődülnek... vagy nem. De a bizonyosság, hogy te tisztességesen jártál el, igyekeztél mindvégig civilizált és tényszerű maradni, segít majd helyretenni magadban az egészet. Itt sem úszod meg az önreflexiót. Hiszen érdemes lesz végiggondolnod, hogy mit néztél be, voltak-e figyelmeztető jelek, mi volt az, ami hályogot vont a szemed elé, és mit kell máskor másként, jobban csinálnod. De ennyi. Azon marcangolni magadat heteken át, hogy mit csesztél el, hogyan fest a dolog ki- vagy felfelé, vagy hogy mit gondolnak rólad emiatt a csapat-tagok, tök felesleges. Bele kell állnod két lábbal a sztoriba. Ezt hívjuk úgy, hogy felelősségvállalás.

Most, hogy nagyjából letudtuk a háer által vezényelt program-pontokat, jöjjenek azok a vezetői feladatkörbe tartozó dolgok, amelyekről nem találsz sorvezetőt egyik MBA-kurzus tananyagában sem.

SATÖBBI EXTRÁKKAL

Drogdíler

Igen, ez te vagy, a vezető. Az a szerencséd, hogy mindenféle testüregi motozás eredménytelen lesz. Ugyanis a drogot, amivel dilelsz, azt a munkatársaid hozzák be magukkal minden áldott nap. Ha jól bánysz velük, ha folyamatosan visszajelzel, akkor dopaminnal, oxytocinnal és szerotoninnal árasztódik el a testük. Ha nem bánysz velük jól, akkor stresszelnek, és emiatt adrenalinban és kortizolban úsznak. Míg az előbbi hormonok a jóllétüket, a kapcsolatteremtő képességüket, a kreativitásukat, az összetartozás érzését erősítik bennük, az utóbbiak elvonulásra, bezárkózásra, szorongásra készítetik őket. Rajtad múlik.

Cikik

Ha azt hiszed, hogy kiveséztük a legnehezebb köröket, úgymint felvétel, visszajelzés, kirúgás, hát nem.

Az emberi tényező számos olyan kihívás elé állít vezetőként, amelyekre talán semmilyen korábbi tapasztalatod nem készít fel. De a kialakított kapcsolat, a tapintat, a megértés és

némi kreativitás a barátod tud lenni ezekben a helyzetekben is. Szemezgezzünk hát!

Egyszer egy vezetőtársam azzal keresett meg, hogy beszéljek már az egyik munkatársával, mert egy légterű irodában dolgoznak, és az illető iszonyú hangosan beszél telefonon, ami nagyon zavarja a többieket. Szerintük azért üvölt, mert nem hall jól, és rég hallókészülékre volna szüksége, de nem merik megmondani neki. Szerinted?! Hogy jövök én, a háer igazgató ahhoz, hogy egy számomra tök ismeretlen embernek kifogásoljam a viselkedését? De pláne egészségügyi dolgokra célozgatva adjak neki tanácsot – és mindezt a többiek nevében! Ugye te is látod ennek a helyzetnek a fonákságát? És amikor azt mondom, hogy a vezetők leszórájk az embereikkel kapcsolatos feladatot a háernek, akkor például ez is ide tartozik. Én nem szólhattam neki. Erre nincs senki alkalmasabb, mint a vezetője, aki viszont roppant kínosnak érezte ezt a beszélgetést.

Ugyanez volt a helyzet, amikor egy másik vezető azzal keresett meg, hogy az egyik fiatal munkatársnak szólni kellene, mert bűdös. What the fuck?! – mondaná a művelt francia. És sorolhatnám még: vegyen melltartót, ne kavarjon mindenkivel, ne folytasson órákon át magánbeszélgetéseket a folyosón mindenki füle hallatára, ne dúdoljon a fejhallgató alatt, ne káromkodjon... már ha ez nem elfogadható a csapatban. (Sejtheted, hogy az enyémben rendben volt.) Ha pszichológiailag biztonságos közeget sikerült kialakítanod (erről a „Biztonsági öv”

című fejezetben olvashatsz bővebben), akkor ezeket a témákat minden gond nélkül felhozhatod, mert nem kell attól félni, hogy a kapcsolatotok látja a kárát. Ha másért nem is, ezért érdemes arra törekedned, hogy ilyen legyen a közeg.

Vezetőként az is nagy kihívás, ha haláleset történik. Ez lehet csapattag, vagy valaki hozzátartozójának a halála, magzat elvesztése, háziállat elpusztulása. Értem, ha megrökönyödsz a spektrumon, de mindenkinek más és másként fáj. Minden emberi kvalitásodra szükséged van ahhoz, hogy ezeket a helyzeteket ne korporet vezetői szempontból oldd meg, hanem csakis emberként. Van, aki megosztja a gyászhirot, van, aki nem. Van, aki hetekig, hónapokig zombiként bolyong, és nehezeére esik a munkavégzés, és van, aki magába fojtja a fájdalmát, és igyekszik „business as usual” folytatni az életét.

A rossz hírem az, hogy nincs egyetemleges recept arra, miként kezeld ezeket a helyzeteket. Nem vagy pszichológus, nem kell terápiát tartanod, de ha a sebezhetőség elfogadott a csapatodban, akkor valószínűbb, hogy sikerrel vészelitek át együtt ezeket az időket.

Most mutasd meg!

A csapat eredményeinek prezentálása sokszor a vezető feladata. Noha ez is simán lehet jutalom, exponálási lehetőség, fejlesztési gyakorlat a csapattagok számára, de ez a ritkább eset. A gáz az, hogy a vezetők közül sokan nem mernek, nem tudnak, nem tanultak meg jól prezentálni, pedig ez alapkészség. És az sem meglepő, hogy introvertált vagy, mert a tévhitell ellentétben a jó előadókészség nem azon múlik, hogy valaki extravertált vagy introvertált. Ez egy elsajátítható képesség, amit érdemes fejleszteni. Egyrészt azért, mert mások meggyőzése – karizma nélkül is – a vezető egyik alapfeladata, másrészt olyan kevesen csinálják jól, hogy már ezzel is ki tudsz tűnni.

Azok, akik jártasak a közönség előtti beszédben, sokkal könnyebben építenek karriert, mert megtanulják egyszerűen, összeszedetten és közérthetően kifejezni magukat. Akár szórakoztatóan is elő tudnak adni olyan témákat, amelyek tartalmuknál fogva kevésbé tartanak számot érdeklődésre. Van, akit a lámpaláz tart vissza ettől; egyesek szinte a pánikrohamig tudják hergelni magukat egy-egy nyilvános beszéd előtt. Pedig a lámpaláz legyűrése megoldható, híres színészeket, előadóművészeket sem tart vissza, nagy szerencsénkre. Egy nagy gyakorlattal rendelkező előadó tanácsolta azt nekem, amikor még lámpaláz voltam, hogy nyugodtan kezdjem azzal a mondanivalómat, hogy „hú, de izgulok most”. Osszam meg, mi zajlik bennem. Ezzel nemcsak

szimpátiát keltek a közönségben – hiszen a többség maga is retteg az ilyen alkalmaktól –, de ha belesülök vagy hibázok, elnézőek lesznek velem szemben. Nem kell nagy formátumú orátornak lenni, nem ez a cél. De a vezetői karrier megalapozásához vagy megerősítéséhez érdemes ezt felvenni a tanulandók listájára.

A nyilvános beszédet lehet kicsiben kezdened, és akár a meetingek levezénylésén is gyakorolhatod. A spontaneitás ugyan értékes készség, de a vezetők annyi meetingen vesznek részt, hogy a saját bőrükön tapasztalják, milyen az, amikor tartalom, struktúra nélküli locsi-fecsi vagy értelmetlen vita zajlik. Nem véletlen a szállóige, hogy „íme egy meeting, ami simán lehetett volna egy e-mail is”.

Nem ismerek még egy olyan tevékenységet, amelyet időrablóbbnak és értelmetlenebbnek titulálnának vezetők. (Na jó, igazából csak a második a sorban, az agyoncécézett e-mailek után.) Hiába vannak módszereink arra, hogy hatékonyabbak legyünk, ha nem a céljuknak megfelelően alkalmazzuk őket, ostoba időfecsérlésbe torkollik az egész. Egy meeting legyen meghirdetve, és legyen előre kiküldve, hogy miről lesz szó. Az olvasandó anyagokból készüljön fel mindenki, hogy egyenlő esélyekkel indulhasson a megbeszélés. A meeting nem lehet a vezető magánszáma. Az információ megosztásán túl a vélemények, ellenvélemények, ötletek begyűjtéséhez arra is szükség van, hogy a vezető biztosítsa a teret, időt minden hozzászóló számára. Ha úgy tetszik, sokkal inkább egyfajta karmesteri

funkciója van. Vannak, akik nehezebben vonódnak be, noha értékes gondolataik lennének. Vannak, akik nagyszínpadnak tekintik az alkalmat, és hétről hétre életük alakítását adják elő. Vannak, akik gátlástalanul, türelmetlenül mások szavába vágna. A vezetőnek alapvető szerepe van abban, hogy kordában tartsa a felszólalókat, és lehetőséget adjon mindenkinek a köztribúcióra. És persze az utánkövetésről is gondoskodnia kell. Legyenek megállapodások, akár határidők és felelősök, hogy mindenki számára egyértelmű legyen, hogy mi történt pontosan, és mik a következő lépések. Ha ez így zajlik, akkor a résztvevőknek nem megy el az életkedvük, és valóban a hatékonyság mezejére léptünk. Az más kérdés, hogy a vezető is lehet sokadik résztvevője millió meetingnek, és faarccal kell elszenvednie a káosz és az unalom megpróbáltatásait.

Ha te magad példát tudsz mutatni egy összeszedett, a szükségesnél egy perccel sem tovább tartó meeting levezénylésében, a jó gyakorlat futótűzként terjedhet vállalat szerte. Érdemes tehát erre törekedni. Ha egyórásra van kihúzva a naptárban a meeting, de a fentieket szem előtt tartva te csakompakk 25 perc alatt levezényelted, hősként fognak ünnepelni. Mindennapi hősnek lenni pedig jó.

Oly távol és mégis közel

Ugyan számos cégnél létezett a távoli munkavégzés intézménye korábban is, a home office a pandémia egyik fontos hozadéka lett, és különösen nehéz feladat elé állította azokat a vezetőket, akik abban hittek, hogy csak az dolgozik, akit az íróasztalánál ülve látnak. Ám a jelenlét alapján megelőlegezett bizalom semmivé foszlott a Teams és Zoom csatornái révén. Azok a vezetők, akik a névjegykártyájukra nyomtatott vélt autoritásukba kapaszkodtak, csúfos vereséget szenvedtek a „remote” vezetés kényszerűségében. Ez már a karantén elején jól látszott: a legtöbb workshop-megkeresésünk arra vonatkozott, hogy tanítsuk meg a vezetőket a távolból irányítani.

Úgy tűnt, hogy egészen más fénytörést kap egy-egy számonkérés, letolás, ha a kamerán keresztül a vezető tulajdonképpen „vendéggé” vált a munkatárs otthonában. Hiszen betekintést és bebocsáttatást kapott a nappalijába, konyhájába, netán hálószobájába. És ugyan nem kellett levennie a cipőjét, de mégis más hangot kellett megütnie ebben a helyzetben. Az, ami 3D-ben az iroda folyosóján elfogadható hangnem volt, az itt furán hangzott. Így a vezetők hamar rájöttek, hogy más taktikára van szükség, ha szeretnék ugyanazt az eredményességet biztosítani. Az új taktika pedig az volt, hogy el kell felejtetni az alá-fölé rendeltséget, és emberként kell kapcsolódni minden egyes kollégához. Megnyílni, megnyitni, hosszabban magyarázni, visszakérdezni,

több időt hagyni a gondolkodásra, és rákérdezni olyan dolgokra, érzésekre, amelyekkel korábban nem foglalkoztak. Aki ezt meg tudta ugrani, annak valóban könnyebb volt az irányítás.

Aki viszont erőből navigált, az továbbra is küzdött, mint malac a jégen. És nemcsak a csapattagokkal kínlódott, hanem saját magával is, mert nehéz volt bevallania, hogy részéről megfogyatkozott a bizalom. „Vajon ezek tényleg dolgoznak odahaza? Nem lehet, hogy a Netflixet bámulják egész nap, aztán késő délután rászánnak két órát, és összezsapják azt a munkát, amivel az irodában elszöszmötöltek egy teljes napon át?” Az önbizalom/bizalom kérdéskör aztán olyan vadhajtásokhoz vezetett, hogy kémprogramokat telepítettek a munkatársak gépeire, hogy ezzel is ellenőrizhessék, valóban dolgoznak-e. Igen, jól sejted: ezzel totál alávágtak a maradék bizalomnak. És ha ez elvész, akkor mi kötné a munkatársat a vezetőjéhez és a céghez? Nem véletlen, hogy akiknek módjukban állt, elkezdtek side gigelni, vagyis más – sokszor külföldi – vállalkozásnak „mellékállásban” bedolgozni. Ezt akartuk?

Ez az időszak nagyon komoly önreflexióra készítette a vezetőket, csakúgy, mint a munkatársakat. Mostanra viszont átléptünk a hibrid korszakba, amikor már főként az irodában folyik a munka, de néhány napot lehet otthonról is tolni. Jól látszik, hogy azok kardoskodnak lehangosabban a visszatérés mellett, akik megkönnyebbüléssel sóhajtottak fel, amikor visszaterelhették a csapataikat a karámba. „Újra látom őket, újra dolgoznak,

hurrá!” Ennek viszont ellentmond, hogy kialakult a quiet quitting jelenség, ami azt jelenti, hogy a munkahelyre visszatérők csendben szabotálják a teljesítést. A Gallup Intézet 2023-as felmérése szerint ez a munkavállalók 60%-ára igaz! Ott ülnek a helyükön, de kevesebbet vagy csak a szükséges minimumot hozzák. Nem mondanak fel papíron, de fejben már megtették. Azok a vezetők, akik ezt a jelenséget figyelmen kívül hagyják, és nem kezdenek el egy egészen más működésre áttérni, hosszú távon nem számíthatnak kiváló eredményekre. A más működés pedig a pszichológiailag biztonságos környezet kialakítását és az embereikkel való intenzív kapcsolódást jelenti.

Az irodába való visszatérés mellett egyébként számos tudományos érv szól. Az egyik az, hogy a pandémia kollektíven átélt traumáját sokkal könnyebben tudjuk feldolgozni egymás társaságában. Ez nem azt jelenti, hogy a vezetőnek csoportterápiás üléseket kell rendeznie. Pusztán arról van szó, hogy az együttes jelenlét, a rövid konyhai beszélgetések, folyosói dumálások segítenek oldani az elmúlt évek megpróbáltatásainak stresszét.

Ezért is mondják a tudósok, hogy az irodának valójában három olyan terepe van, amely a leginkább hiányzott a bezárkozás alatt. Az egyik a konyha (vagy a kávégép környéke), ahol a munkával, feladatokkal kapcsolatos csacsogás folyik. A másik a zenegép – ami tudomásom szerint általában nem tartozik a szokásos irodai berendezések közé. A zenegép azt szimbolizálja, hogy olyan dolgokról beszélgetünk, amelyeknek szorosan véve

nincs köze a munkához, mint például hogy ki milyen zenét szeret, hova jár sportolni, mik a hobbijai, mi a kedvenc étele stb. A harmadik pedig a lift. A liftnek pedig az a jelentősége, hogy amikor a nap végén lemegyünk vele, és kilépve elköszönünk a többiektől, akkor mintegy közösen letesszük a munkát. Akárhogy is, mindhárom helyszín a cégen belüli kapcsolatok építését, az összetartozás érzésének erősítését szolgálja.

Behálózva

Mindegy, hogy a vezetői karriered melyik szakaszában vagy, elengedhetetlen a kapcsolati háló építése.

A belső kapcsolati hálónk a közvetlen munkatársakból és a velünk egy szinten lévő vezetők egy részéből, valamint a szorosan velünk együttműködni kénytelen társosztályok kollégáiból szokott állni. Aki pedig mindezt a külföldi anyavállalatra vagy más leányvállalatokra is ki tudja terjeszteni, az abszolút nyerő.

Amikor a feladatra készülsz, azok az emberek tudnak támogatni, helyzetbe hozni, akiket az életednek ebben a szakaszában megismeresz. Tanácsokkal látnak el, bemutatnak másoknak, és tudathatják a döntéshozókkal, hogy „van egy rátermett jelöltjük”.

Amikor friss vezető vagy, a networking sokkal inkább a cégen belüli kapcsolatok további erősítésére alkalmas, hiszen nemcsak a társterületek vezetőivel való ismerkedés, az együttműködés

erősítése a cél, de be kell illeszkedned a szinteden lévő vezetői csapatba is. Ha egyszerűnek tűnne a dolog, elmondom, hogy itt ugyanúgy megvan a csípési sorrend. Minden egyes új vezető érkezése esetén ki kell alakulnia az új rendnek. Ezzel pedig dolgozol. Felső vezetői csapatba való bekerüléskor pedig ugyan egy jóval kisebb csapat tagja leszel, de pont emiatt a csapatdinamika sokkal meghatározóbb az eredményességed szempontjából. És akkor a felsorolásból kihagytuk az örök királyt: az ügyfelet. Legyen az belső vagy külső ügyfél, az ilyen típusú hálózatépítés az üzleti sikereid szempontjából elengedhetetlen. Sokan alábecsülik a networkinget, mondván, minek az, hiszen úgymint együtt dolgozunk, ismerem, akit kell, nincs nekem időm jópofizni még ezen kívül is. Pedig nemcsak azért van erre szükséged, mert az ember társas lény, hanem mert a kapcsolati háló erőssége nagyban meghatározza az eredményességedet és a karriered sikerét. Nyilván nem lesztek mindenkiel puszipajtások, vagy jártok el sörözni minden kedd este, hiszen a kapcsolati háló szálai között lesznek szorosabbak és lazábbak, de ezek minősége mellett a háló kiterjedtsége is számít. Az információcsere, a következő munkatársad beszerzése, akár a te következő állásod megtalálása is lehet ennek a kapcsolatrendszernek a célja és eredménye. Épp ezért nem hanyagolhatod el.

Azt gondolhatnád, hogy amikor már lehúztál száz évet a szakmában, már mindenki ismeri a nevedet, meg amúgy is lassan nyugdíjba mész, akkor meg minek ismerkedni? Ahogy mondtam,

ez minden életszakaszban fontos. Ez utóbbiban például azért, mert biztosítja, hogy ha meggondolod magad, mégsem elégít ki a kertészkedés, és szeretnél új feladatokat, akkor ez a háló lesz az, ami segít ehhez hozzájutni. Ezek az emberek jelentik idős korban a társas kapcsolataidat, a folyamatos fejlődésedet, és megvédenek az elmagányosodástól és az elbutulástól. És ha azt kérdezed, mi működteti ezt a hálót, akkor itt van két újabb szó: a kedvesség és a szívesség. E kettő viszonyossága az, ami élővé varázsolja és ezáltal megtartja a kapcsolatrendszeredet. Nem tűnik olyan bonyolultnak, igaz? Mégis, szeretünk időhiányra hivatkozva elfelejkezni arról, hogy apró befektetésekkel milyen fantasztikus hálót építhetünk, ami a valahova tartozás érzésén túl ezerféle céllal kiválóan működtethető.

Sokakat az tart vissza a networkingeléstől, hogy introvertáltak, vagy nem tudnak ismerkedni. Azonban számos apró trükk segít egyszerűen áthidalni ezt a szorongást. A legnagyszerűbb, amikor valaki, akit ismersz, bemutat valaki másnak. Mondhatod, hogy ennek így egy kicsit piramisjáték jellege van, de az ilyen módon való ismerkedés segít, hogy ne kelljen vadidegenként „hidegen” bemutatkoznod. Másrészt aki bemutat, az a személyében már egyfajta hitelesítőd is, így eggyel beljebb vagy. Mivel én magam is nehezen boldogulok ilyen helyzetekben, szívesen veszem, ha valaki másra rácuppanva, ajándékként kapom az új ismeretséget.

Egy másik közismert kifogás volt sokáig, hogy a nőknek az otthon lehúzó második műszak miatt nincsen se idejük, se

lehetőségük ismerkedni. A hely ma már nem jelenthet problémát, hiszen számos konferencia, társaság, esemény, meetup van, ahol erre bőven adódik alkalom. Ami viszont a rászánt időt illeti, az valóban kemény dió. Ha kevesebb ilyen alkalomra ad lehetőséget az időbeosztásunk, akkor alaposan válogassuk meg azokat, amelyek a legnagyobb sikerrel, és a legérdekesebb vagy legfontosabb kapcsolatok lehetőségével kecsegtetnek. Azt mondják, adott időkereten belül a férfiak sokkal több névjegykártyát osztanak ki, de ezek csak egy-két mondatos rövid bemutatkozás keretében történő, felületes ismerkedések. Míg mi, nők sokkal kevesebb kapcsolatra teszünk szert ugyanazon az eseményen, de az új ismeretségekre időt szánunk, hosszasan elbeszélgetünk. Így a kapcsolatok is mélyebbek. Talán így van, talán nem.

Ha eddig nem tetted, mindenképpen vedd fel a tennivalóid listájára a hálózatiépítést, hogy ne járd úgy, mint én, akinek kilenc éven át csak a minimumot sikerült megugrania e téren, ezért baromi nagy melóval, szinte a nulláról kellett kiépítenem a hálót. Én ugyanis elkövettem azt a hibát, hogy éveken keresztül elhanyagoltam a vállalaton kívüli szakmai kapcsolatok építését. Nem jártam konferenciákra, panelbeszélgetésekre, szakmai értekezletekre, „van nekem elég dolgom” felkiáltással. Így aztán amikor kikerültem a vállalati lét biztonságos, langymeleg óljából, durva ébredés várt az elszigeteltség hűvösében. Nulláról kellett kezdenem az ismerkedést, magam bemutatását. Évek kitartó munkájával, a szakértő barátok gondos tekintetétől

övezve és tanácsaikat követve lassan beindult a dolog, de a mai napig nem győzöm korholni magam amiatt, hogy ennyire bezárkóztam. Hiba volt. Nemcsak azért, mert kivontam magam a szakmai fejlődés ezen terepeiről, és inkább a szakkönyvek bújására és a TED-előadások nézésére hagyatkoztam. Hanem mert megfosztottam magam annak a lehetőségétől, hogy megismerjek embereket, és ők is megismerjenek engem. Számomra a legfontosabb tanulság az volt, hogy amikor az ember úgy érzi, hogy a cég falai között úgyis mindenki tudja, ki ő, és mit gondol, akkor az egyrészt nem igaz és muszáj rajta dolgozni, másrészt a külső networktól való önkéntes száműzetés csak évek hosszú munkájával behozható.

Akár így, akár úgy, a kapcsolati háló gondos szövögetése egy vezető számára sokszor a túlélés zálogát jelenti, és a networkinggel kéz a kézben jár a saját személyes márká építése.

Magamat adom

A másokban magunkról kialakított képet hívjuk személyes márkának. Mit szeretnénk, hogy milyennek lássanak bennünket a főnökeink, munkatársaink, ügyfeleink? Mi jusson rólunk először az eszükbe?

Azt gondolhatnád, hogy a személyes márká építésének semmi létjogosultsága nincs cégen belül, hiszen a névjegykártyádon

szereplő titulus, a Hay-besorolásod, a céges autód márkája, a költségkereted úgyis elmond rólad eleget, hova fényezd még magad? Ez azért is téves elképzelés, mert mindezek ugyan valóban pontosan ki tudják jelölni a vállalati hierarchia koordináta-rendszerében a helyedet, de az énmárkádön fog múlni, hogy olyan vezetőnek gondolnak-e, akihez várólistán vannak a lelkes belső kollégák, vagy inkább olyannak, akinél a háer toborzási erőfeszítéseinek 30%-át az foglalja el, hogy az alólad folyamatosan kipörgő munkatársakat pótolják? Érdemes-e ötletelni, vagy megosztani veled egy szárba szökkenő innovációt, vagy még mindig a papír-ceruza-radír szentháromságának bűvöletében élsz, és minden, ami új, az az ördögtől való? Érdemes-e hozzád fordulni, ha hegyek elgörgetéséről van szó, mert ha nem is tudod a megoldást, de biztosan ismersz olyat, aki azonnal hozza a lapátot és a bobcatot? Van-e olyan téma, amelynek olyan mélyen a szakértője vagy, hogy ha benyomnak rajtad egy gombot, álmodból felébresztve is minden kérdésre tudod a választ?

Mondhatod persze, hogy épp elég neked a vezetés, és mi a fenének építs márkát, amikor nem önmagad reklámozása a cél. Érvelhetsz úgy, hogy te már kényelmesen elpengetsz a mostani pozidban, és minek akarnád magad eladni odabent. Gondold újra! A vállalati működésnek pont az a sajátja – és ha eddig nem volt az, mostanra egészen biztosan megváltozott a helyzet –, hogy mindig újabb és újabb ötletekkel állnak elő a hatékonyabb, ügyfélbarátabb, más üzleti modellt megfogalmazó tanácsadó

cégek. Így aztán ha a karriered építése, kiszélesítése, változtatása a cél, a személyes márka építése elengedhetetlen ahhoz, hogy gondoljanak rád, amikor helyzetbe hozható lehetnél. A márkaépítés nem a seggnyalásról, a hamis benyomások keltéséről, a bratyizásról szól. Sokkal inkább arról, hogy megmutasd, milyen szakértelmed van, és hogyan tudod hasznosítani, átültetni akár a mostanitól jelentősen eltérő területeken és helyzetekben is.

Amikor szóba kerül a job crafting, avagy munkatervezés kifejezés, üres tekintetekkel szoktam találkozni. Mert vagy a karrierépítéskor, teljesítményértékeléskor kitöltendő aspirációs rubrikák kitöltésében merül ki, vagy egy frissített CV fejezőszavaknak való kiküldésében manifesztálódik. Valójában a job crafting arról szól, hogy miként alakítjuk a feladataink tartalmát és a hozzájuk kapcsolódó felelősségi kört. Ez a mi kezünkben van, és útmutatóul szolgálhat a háeresek és a feletteseink számára is.

Nos, most, hogy végigvettük a vezetők legfontosabb feladatait, nézzük, mi a helyzet a tapasztalattal.

VÉN RÓKÁK

Tegyük fel, hogy te már a vén róka kategóriájába sorolod magad. Nemcsak azért, mert ravasz vagy és hullik a szőröd, hanem azért is, mert sok évtizedes tapasztalattal irányítod a területeden szorgoskodókat. Megértem, ha úgy vagy vele, neked ne magyarázzak, jó volt így eddig is, nyerő taktikán meg minek változtassunk?

A rutin meg az évek látszólagos biztonságérzettel kecsegtetnek. De emellett egyfajta becsontosodásra is hajlamosítanak. Ilyenkor az ember már nincs tisztában a saját vakfoltjaival. Így nem pusztán azért érdemes jegyet váltanod a lifelong learning vonatára, hogy haladj a korral, hanem azért is, hogy kiderüljön, van-e valami, amit másként vagy jobban tudnál csinálni. Ha nem vagy erre kíváncsi, talán itt az ideje, hogy bedobd a frottírt. Foghatnám az egészet pusztán a technológia miatti felgyorsulásra. Amire te azzal védekezhetsz, hogy „de az emberek mindig ugyanolyanok maradnak”. Részben igazad van persze, ha azt emlegeted, hogy neked nincs új a nap alatt, mert már mindent is megéltél. Ha a tudományban találsz inspirációt, akkor hadd hivatkozzak Darwinra: a túlélésed az alkalmazkodóképességeden múlik. Ha az ezotéria áll hozzád közelebb, akkor úgy fogalmazok, hogy az emberi lét egyik legnagyobb csodája az úton levés, nem a megérkezés. (Mondjuk, ez a szöveg annak a tapasztalatnak

a hiányában születhetett, hogy milyen is végigülni egy 12 órás transzatlanti repülőutat az economy osztályon. Mert ott a megérkezés igenis felszabadítóan csodás tud lenni.) Mindegy is, melyik megközelítés áll hozzád közelebb, tény, hogy a vén rókaság státusza nem jogosít fel arra, hogy ne légy nyitott, érdeklődő, kíváncsi, ne akarj újat tanulni a többiektől, akik eddigre már szinte mind fiatalabbak nálad. Ha a fejlődés megáll, az maga a halál, és a hullaszag az irodai környezetben is igen átható. Arról nem is beszélve, hogy azért sem engedheted meg ezt magadnak, mert ha nyeregben akarsz maradni, el kell engedned a dolgok, elképzelések egy részét, és újakat megtanulni. Nemcsak azért, mert ez szórakoztató elfoglaltság, hanem mert a rögeszmék azt sugallják, hogy félsz. Rettegsz attól, hogy kiderül, még sincs igazad, lehet valamit másként csinálni, vagy egyszerűen elhaladt a kor melletted. Ha pedig azt vesszük figyelembe, hogy ma többségünk az egész életét munkával (kénytelen) tölteni, és a madárcsicsergős, nyugodt öregkor csak ábránd marad, akkor meg főleg tartanod kell a lépést. Miközben tanulsz a fiatalabbaktól (lásd még a reverse mentoring témáját később), sztorizgathatsz nyugodtan, de legyél nyitott új szempontok befogadására is. Ez a fajta gondolati és hozzáállásbeli nyitottság, rugalmasság nemcsak ahhoz elengedhetetlen, hogy releváns maradj, hanem ahhoz is, hogy ugyanilyen befogadó fülekre találj, amikor a saját értékes tapasztalataidat átadod. Mielőtt parkolópályára kerülnél, a folyamatos (nem feltétlenül hivatalos formát öltő) mentorálás, beszélgetés

eltérő korú, hátterű, tapasztalatú emberekkel segítségére lesz abban, hogy hasznosnak érezd magad (és megtarthatd az állásod).

Egyszer eljött hozzám tanácsot kérni egy ötfős csoport, csupa kora harmincas fiatal. Az volt a gondjuk, hogy a bőven ötvenes éveiben lévő vezetőjükkel képtelenek voltak beszélgetni. Nem volt nyitott az újra, lesöpört minden innovációt, brainstorming ötletet az asztalról, és úgy érezték, hogy nélküle sokkal jobban tudták volna magukat és a szakmai tehetségüket exponálni és kamatoztatni a cég boldogulása érdekében. Nem húzom a sztorit: szerinted kinek kellett mennie fél év múlva? Felületes nézőként úgy tűnhet, hogy a fiatalok megfúrták az idősebb főnököt, sőt lehet, hogy valaki ageism-t kiált. De a valóságtól mi sem áll távolabb. Ez az öt ember hónapokon át dolgozott azon, hogy megreparálják a kapcsolatot a vezetőjükkel, hogy eljuttassák hozzá az érvelésüket, mindhiába. Most, egy új vezető keze alatt szárnyalnak. Pedig csak azt a lehetőséget nem használta ki a korábbi vezető, hogy hagyja magát mentorálni. A mentorról az a közvélekedés, hogy a fiatal zöldfülű odahúzza a kis sámli a nagy tudású, sokat megélt öreg lábához, tágra nyílt szemekkel szorgosan jegyzetel, és issza az okosságot. De mára ezt a képet is meghaladta a kor. Ma már kölcsönös a mentorálás. És ez nemcsak arra szorítkozik, hogy a fiatalok átadják a digitális felületek használatának tudását. Fontos meghallgatni azokat a szempontokat, amelyek egy bizonyos magasságból, több évtized tapasztalatával már talán nem is relevánsak, de legalábbis nem

láthatók, hallhatók. Ezek azok a vakfoltok, amelyeket érdemes információval feltölteni és láthatóvá tenni. Így tudsz változni és változtatni. Fogd fel úgy, mint egy kalandot, és élvezd az utazást!

Felmerül a kérdés, hogy tanítható-e vagy még új trükkökre? A válasz határozott igen, ha megmaradt az életigenlésed és a kíváncsiságod. Nemcsak szakmailag, hanem az élet minden területén. Néhány évvel ezelőtt egy özvegyen maradt barátom arról panaszkodott, hogy nemcsak azért nem talál partnert magának, mert maga is az ötvenet tapossa, hanem mert csupa bemorcosult, utazás, szórakozás, hobbik és új olvasmányélmények nélküli, érdeklődéshiányos partnerjelöltek jönnek szembe vele. Nyilván az ő tapasztalata nem bír tudományos igénnyel, és a konzekvenciái is megkérdőjelezhetők, de az biztos, hogy a kíváncsiság és a szenvedély a munkában is segít elkerülni, hogy egyfajta dugó legyél a szervezetben.

Sok szervezet ugyanis nehéz helyzetben van azokkal az ötvenes-hatvanas vezetőkkel, akik dugóként zárják el a fiatalabbak elől az előbbre jutás lehetőségét. Mert mit csináljon a vállalat azokkal, akik huszon-harminc évet beletettek a munkába, és évről évre stabilan jól teljesítettek? Elvileg nincs indok, amiért el kellene vagy el lehetne őket mozdítani. Pedig a tény, hogy valaki olyan régóta van ott, hogy még Lenint is látta, nem jelenti, hogy ezt a szervezetnek el kell viselnie. Na de mi legyen velük? Hatalmas végkielégítéssel, érdemeik elismerése mellett jobbra el? Nem tűnik tisztességesnek. Arról nem is beszélve, hogy

az évtizedek alatt kiépített ügyfél- és belső kapcsolatrendszerük hihetetlen üzleti értéket képvisel a cég számára.

Olvastam erre a helyzetre jónak tűnő megoldásról, mégpedig egy „vének tanácsa” jellegű, a vállalathoz kapcsolódó kisebb cégbe való kiszervezésüket. Ahol nem a méltóságteljes soft landing a lényeg, hanem az, hogy felszabaduljon a helyük, és ezáltal másoknak is lehetőség kínálkozzon az előrelépéshez. Ugyanakkor a tudásukat és a kapcsolatrendszerüket aktívan mozgósítva továbbra is segítik a vállalatot. Ez az alternatíva azért is tűnik jobbnak, mint egy-egy ilyen vezető kamu szerződéses „szakértői” pozícióba való átmenekítése, mert így a kisebb cégben együtt tud dolgozni a sok hasonszórú nagy öreg, akiknek a kollektív tudása a napi működésen túl, átfogóbb, a napi folyamatokat egyébként lassító, visszafogó, stratégiai jellegű projektekben ki tud teljesedni. Pláne ha van arra mód, hogy más üzletágakban, iparágakban tapasztalatot szerzett, szenior vezetőkkel színesítsék a bandát. A diverzitás itt is nagy érték. Ezzel mindenki jól jár, és nem kelt frusztrációt a cégen belül a dugóságuk. Arról nem is beszélve, hogy egy ilyen tanács a szervezeti kultúra alakulásában komoly értékkel bír. Egyrészt az az üzenet a kiszervezett vezetők és a bent maradó munkatársak, vezetők felé, hogy aki értékes, arról nem mond le a cég. Másrészt lehetőséget ad az új vezetőknek, hogy friss vért áramoltassanak, új vezetői hozzáállással, szakértelemmel és működéssel alakítsák a szervezeti kultúrát. Néha szükség van az átszellőztetésre.

Így neveld a sárkányodat!

Ha te vagy Yoda, akkor előbb-utóbb szükséged lesz arra, hogy elkezd kinevelni a Jedi lovagokat magad alatt. Nem holmi paszsióból. Hanem egyrészt a háer úgys folyamatosan nyektetni fog legalább egy darab névért, másrészt a józan paraszti ész is azt diktálja, hogy segítsd a csapatod tagjainak előrelépését. Visszatarthat a félsz, hogy mindjárt ott lihegnek a nyakadba, és ki akarnak túrni az állásodból. Ha az előző részt átugrottad, javaslom, gyorsan fusd át, hogy lásd az ellenérveimet:

Miért jó, ha utódokat nevelsz? Mert ha a szervezet többi részén azt látják, hogy tőled nemcsak el vagy nyugdíjba lehet menni, hanem a szervezet egyéb területein is helyállni képes vezetőket tudsz nevelni, akkor ömleni fognak hozzád a jelentkezők, és sosem lesz nehézség a pótlásukkal. Ennek a képességnek egyébként a piacon is híre megy. Aki nem tudás- és pozícióirigy, az érdekes módon tovább tartja meg a saját beosztását – vagy még előbbre lép –, mert a Holdról is látszik, hogy jó vezető, és jól teszi a dolgát.

Volt egy vezetőtársam, akinek egy beosztott vezetője ahányszor aspirált vagy megpróbálták külföldi előléptetéssel megkínálni, a kollégám térdre rogyva könyörgött a kintieknek, hogy ne tegyenek vele ilyet, ne vegyék el a legértékesebb vezetőjét, nélküle megáll az élet, nem kel fel a nap. Ebben a helyzetben a kollégám dupla hibát vétett. Egyrészt képtelen volt belátni,

hogy az elengedés a vezetői feladatok egyike, és ahelyett hogy büszke lett volna arra, hogy más is szemet vetett az alatta kikapálódott vezetőre, mondvacsinált indokokkal megpróbálta röghöz kötni. Ezzel nemcsak az illető karrierje, de az új tapasztalatok megszerzése, az exponálása és a kiteljesedése elé is óriási sziklát gördített. Első hibapont. A második pedig az volt, amikor a legelső megkeresés alkalmával nem kapcsolt, hogy ürge-baszta-vágtában gondoskodnia kellene a vezetője tudásának megosztásáról, porlasztani a kockázatot, és keresni a csapatban egy alkalmasnak tűnő, vállalkozó szellemű vezetőjelöltet, aki odapenderülhet a következő évben, amikor újra terítékre kerül a kérdés. Ehelyett legalább tíz éven át (!) buta lojalitásvuduval tartotta vissza ezt a kollégát, és szakmai stagnálásnak tette ki a területet. De tíz év után (na, ő sem kapkodta el) egyszer csak felállt az illető, és elment egy másik céghez dolgozni. Pont olyan állapotban hagyta ott a területet, amire ezek után számítani lehetett. Hiszen a nagyobb feladatra, vezetésre aspirálók tíz év alatt mind belátták, hogy nekik ott nem terem babér, és szép lassan elszivárogtak. És amikor ő is leköszönt, ott állt egy megrettent csapat, tele juniorokkal és félkész szakértőkkel, a csodaszámba menő vezetőjük nélkül. De másnap is felkelt a nap, és ahogy hallom, valahogy mégiscsak megoldották a helyzetet, mert a cég és a terület azóta is él és virul.

ORCÁRA BORULÁS

És ha már kezdünk úgyis beszomorodni, nézzük, mi van akkor, ha valami befuccsol. Hibáztatok, benéztetek valamit, nem érték el a KPI-okat, letolást vagy elvonást kaptatok, benneteket okolnak azért, mert valami nem sikerült, besült egy projekt, amibe rengeteg erőfeszítést tettetek? És mi van akkor, ha ez nem többes szám második személy? Hanem konkrétan te vagy az, aki hibázott, benézett valamit, nem volt igazad, miattad került a csapat előnytelen helyzetbe vagy esett el valami feladattól, jutalomtól?

Ha ismét visszaidézzük azt a premisszát, hogy a vezető is ember, akkor ebből az következik, hogy vezetőként is hibázol. Nem is keveset, nem is kevésszer. Nincs annál nagyobb nyomás, mint ha mindig tökéletesnek, tévedhetetlennek kell mutatkoznod. Ugyanígy, nincs annál felszabadítóbb, ha arcvesztés nélkül bocsánatot kérhetsz, ha bevallhatod, hogy másnak volt igaza, hogy rosszul mérted fel a helyzetet, hogy nem láttad, honnan jön a pofon, ha konfliktusba keveredtél és rosszul jöttél ki belőle, vagy csak nem volt időd átnézni az anyagot, és bénára sikerült a prezentáció, kettőt belekérdeztek, és úgy álltál ott, mint a sült hal. Nem az emberi nagyságodat, hanem az egyszerű emberi mivoltodat jellemzi, ha ezt meg tudod osztani a csapattal vagy akár a feletteseiddel. A másokra mutogatás, az általános hibáztatás, az „elkúrtuk” homályos többes száma nem erősíti az emberi

hitelességed, viszont komoly kérdőjeleket vet fel az integritásoddal kapcsolatban. Ha azonban képes vagy a beismerésre, a kihangosított önreflexióra, akkor azt mutatod a körülötted lévőeknek, hogy megértetted, hogy hibáztál, képes vagy levonni a tanulságokat és továbblépni úgy, hogy legközelebb élesebbek lesznek az antennáid. Képesnek lenni arra, hogy a vereség után mindannyiszor felállj és újrakezdd – na ezt hívják rezilienciának.

Kézzrátétel

Különösen kellemetlen tud lenni, amikor a kedvenc projekted sül be. Ezek a „pet projektek”, a szívedhez igazán közel állók. Vagy azért, mert te álmodtad meg őket, vagy mert aktív részese voltál a létrehozásuknak, szárnyra keltésüknek, vagy azért, mert olyan feladatok voltak benne, amelyeket százszor szívesebben csináltál, mint bármi mást. (Ez utóbbi esetben érdemes önreflexiót tartani: miért teszel bele ekkora libidót, amikor mással – az embereiddel – kellene foglalkoznod? A kiégést akarod távol tartani, bizonyítani akarsz, unaloműzés a cél? Csak hogy ötleteket adjak...)

És akkor itt kell megemlítenünk a mikromenedzselést is. A pozitív visszajelzés hiányának említése után a második leggyakoribb kritika, amelyet a beosztottak meg szoktak fogalmazni a vezetővel szemben, hogy mikromenedzsel. Ami azt jelenti, hogy mindenbe

belepofázik, mindent ellenőriz, „csak úgy jó, ahogy ő elgondolta”, jelentést kér minden munkafázisról, és gyakran hangoztatja, hogy mindezt azért teszi, mert „az ő bőrét viszik a vásárra”. A mikromenedzselés jelensége mögött két markáns indok húzódhat, és egyik sem szívderítő. Az egyik, hogy nem bízol az embereidben, a képességeikben. Egy vezetőnek az a feladata, hogy a csapatának biztosítsa az önálló munkavégzéshez az eszközöket és a teret. Ha nincs meg a munkatársak képességeibe vetett bizalom, akkor a „rajta akarom tartani a szememet minden lépésen” érvényesül. Nincs szabad kéz, nincs önállóság. Én azt szerettem a csapatomban, hogy rendkívül értelmesek és kreatívak voltak. Ha elő is álltam új ötletekkel, kezdeményezésekkel, amikor elértem náluk a kellő lelkesedési hőfokot, hagytam, hadd csinálják önállóan. És mindig sokkal jobb lett a végeredmény, mint valaha álmodtam volna. Mert beletették a saját nézőpontjaikat, mert voltak olyan mozzanatok, amelyekre én nem gondoltam, de ők igen. A mikromenedzselés gúzsba köti a csapatot, és nem fogják beletenni a plusz innovációt, szakértelmet, erőfeszítést, mondván, minek, ha úgyis csak úgy jó, ahogy a főnök akarta.

A mikromenedzselés másik indoka, hogy szívesebben csinálod, mint azt, ami a feladatod lenne. Jól látható, hogy mindkét jelenség az elkerülésről szól: míg az előbbit a félelem, a bizalmatlanság mozgatja, a másodikat az unalom. Egyik sem elfogadható indok. Koncentrálj a saját feladatodra: az embereiddel való foglalkozásra!

IV.

Veszedelemes viszonyok

SECRET

ŐRLŐDÉS A MALOMBAN

Sokakat az tart vissza a vezetői pozícióra jelentkezéstől, hogy látják a saját feletteseiket felőrlődni a nap mint nap után folytatott belharcokban 0,5 FTE-ért, vagy azért, hogy mi mutatódjon ki egy Excelben. És ha azt hiszed, hogy ezek a csaták nemes nagyvadak összefeszülésére hajaznak a felkelő nap fényénél, nagyot tévedsz.

Egy cég középvezetésének mindennapjai simán kenterbe vernek egy Survivor-szerű trash realityt. Hallom, ahogy azt mormolod magad elé: „Nekem ez nem nagy ügy, kiválóan sakkozom, nagy stratégia vagyok, ez is menni fog.” Hát, barátom, sok szerencsét kívánok neked! Mert azzal fogod szembetalálni magad, hogy 16-nál sokkal több paraszt lesz a táblán, akiknek eszük ágában sincs betartani a lépésszabályokat.

Az a tapasztalatom, hogy a cégek középvezetése ritkán alkot egységes egészet. Nem egy irányba húznak, és sokszor a mátrix-szervezet működésének megfelelően szerteszéjjel vannak a felelősségi és feladatkörök. Nem könnyű feladat háromszázhatvan fokban megfelelni. Ez a széthúzás nemcsak üzletileg káros, de a napi működést is feszültségekkel terhelik az egymásnak alá-
vágó vagy duplikált folyamatok. Ember legyen a talpán, aki ebben a káoszban eligazodik, tudja, hogy mihez és kihez tartsa magát. Gyorsan beindul az éhezők viadala. Mivel háborúban

és szerelemben mindent szabad, ez olyan manipulációk, információ-visszatartások, szemérmetlen barterezések melegágya, amit nemcsak a résztvevők tapasztalnak meg, de messziről is jól látható az állandó feszítő. És akkor még nem beszéltünk az egyéni érdekekről, félelmekről, egymásra való ujjal mutogatásokról, hibáztatásokról, felelősségáthárításról. A leeső labdáért gyakran nem nyúl senki, csak némán nézik, ahogy pattog, sokszor a felső vezetés legnagyobb frusztrációjára. A helyzetbe kerülés, a favorizálás, a klikkesedés és a csoportdinamika legalja nyilvánul meg lánc-e-mailek, meetingek és folyosói pletykák formájában. Ritkán találkoztam olyan középvezetéssel, amelyik békés, produktív együttélésben és együttműködésben, egymás támogatásában éli mindennapjait. A béke és a csönd sokkal gyakrabban a fásultság, a beletörődés, a „fejben már feladtam” jele. Az természetes, hogy a középvezetői csapat ugyanolyan sokféle, mint bármely más csoport: visszahúzódóbb és beszédesebb tagokkal, régi motorosokkal és frissen akkreditált vezetőkkel, több szervezeti átalakulást megélt veteránokkal és még új, mindenre a fejüket kapkodókkal. Vannak, akik pontosan tudják, hol vannak elásva a csontvázak, láttak és túléltek már mindent is, ezért nyugodtabban lavíroznak a változások között, mondván, „várjuk ki a végét”. Ezt a látszólagos biztonságérzetet, nyugodtságot, már-már sztoicizmust jól lehet használni az ijedősebbek irányba állításakor. Erre azért van szükség, mert a nagy szervezeti változások idején észnél kell lenni, és a stressz beszűkíti a tudatot! Ahhoz, hogy kreatív

alternatívákkal álljunk elő, sőt a saját kollégáinkat is higgadtan tudjuk tájékoztatni, elengedhetetlen, hogy nyitottak maradjunk.

Sajnálatos módon kevés olyan vezetői csapattal találkoztam, amelyik tudatosan dolgozik azon, hogy javítson a dinamikán, és megismerje egymást ebben a tekintetben is. Erre utal az is, hogy a vezetők kiválasztásakor – a cégbe való behozataluk vagy az előléptetés során – nincs tudatos, előrelátó törekvés arra a tapasztalati, gondolkodási, viselkedésbeli, személyiségbeli diverzitásra, ami igazán ütőképessé tenné őket. Pedig csak így válhatnak a rengeteg transzformációt nemcsak elviselő, hanem aktívan támogató csapattá. Rövid és hosszú távon egyaránt az állna érdekében a háernek és a felső vezetésnek is, hogy a csapatot így állítsa össze. Hogy tisztában legyenek a dinamikájukkal, és folyamatosan dolgozzanak azon, hogy összetartóbbak, együttműködőbbek legyenek. Az ilyen egységes és összehangolt csapat nemcsak a krízishelyzetekben mutatja meg az erejét, de az „unalmas”, dolgoz hétköznapiakban is tapintható a különbség, ami a reziliens, transzformációra képes szervezeti kultúra alapja.

FELSŐ POLCOSOK

Volt szerencsém olyan board meetingen részt venni, ahol a kapcsos irattartóikkal egymást ütlegelték a nagyfőnökök. Ilyenkör lemondóan alakul a mondat hangsúlya: „ezek is csak emberek!”

Ha eddig azt gondoltad, hogy csúcsvezetői szinten sokkal elegánsabb, szofisztikáltabb, civilizáltabb dinamika zajlik, naiv voltál. Először is, a felső vezetői szintre színes háttérűnek mondható döntések által jutnak el az emberek. Ne lepődj meg azon sem, hogy nem pusztán a szakmai kiválóság számít; ezen a szinten sokkal gyakoribb jelenség a személyes favoritok betolása. Ilyenkör a vezér abban reménykedik, hogy a csapaton belül legalább lesz egy lekötelezettje, aki cserébe a kapott posztért szeme-füle lesz, vagy akivel vállt vállhoz vetve mégis meg tudják valósítani azt, ami a többiek ellenszelében nem tűnik kivitelezhetőnek. Ez egy fajtája a vállalaton belüli erőfitogtatásnak: ő lesz, mert ezt akarom.

Külföldi anya- vagy leányvállalat esetében gyakori jelenség, hogy egy másik országból „átmentik” a vezetőt. Persze lehet, hogy a tudásbővítés, a más kultúrában való megmerítkezés a cél. De gyakoribb, hogy az előző helyéről kitúrták, mert kellett valaki másnak a pozíja, nem felelt meg, összeférhetetlen volt, és ezért kellett mennie – természetesen szigorúan az érdemei

elismerése mellett. Számtalanszor hallottam könnyfakasztó búcsúztatókat olyan vezetők távozásakor, akik még be sem csukták maguk mögött az ajtót, és az épület is felsóhajtott megkönynyebbülésében, csak az ünnepléshez bontott pezsgők dugóinak durrogása nyomta el a zajt. Az is lehet, hogy a kinti kolléga olyan tudást hoz, amit az anyavállalat fontosnak tart bevezetni, és ennek ő az egyedüli letéteményese. Ilyenkor egy-két év alatt beindítja a projektet, aztán el is húz. Van, aki téglajellelleggel kerül be: ő a tulajdonos vagy a még felsőbb vezetés szeme-füle. Ha ügyes és diszkrét, ettől még szépen beépülhet a csapatba. De találkoztam már olyannal is, aki nyíltan, akár írásban is zsarolta és fenyegette a vezetőtársait valósnak láttatott felsőbb kapcsolataival...a toxicitás magasiskolája.

Könnyen landolhat valaki a boardban úgy is, hogy csak „átmenetileg állomásozik hazánkban”. Egy következő, magasabb pozíció ígéretével csalták ide, mondván, ha bizonyít, meglesz a jutalma. Van, akinek igen. Aztán van, akit hajótörökként dobálnak országról országra, és ő megadóan költözik az egész pereputtyal együtt, mert bízik az ígéletben. Na, addig álljon fél lábon!

Sokszor felmerül bennem, hogy ezeknek a vezetőknek a csatlolt felük vajon hogyan birkózik meg az állandó országváltással? Merthogy a többségüknek fel kell adnia a saját karrierjét, az szinte biztos. Ma még nagyon kevés olyan vállalat van, amelyik a partnerek elhelyezését is fontosnak tartja. Max. odalöknek

egy helyi fejvadászlistát, aztán boldoguljon, ahogy tud. Pedig a beilleszkedést és az újonnan landolt vezető „termőre” fordulási folyamatát az gyorsítja meg, ha mindenki más is jól van a családjában. A multinacionális nagyvállalatok többsége csak a vezetőre fordít figyelmet. Sztenderd folyamataik vannak, amelyek megkönnyítik a hely- és nyelvismeret nélkül érkezőket a sikeres letelepedésben. Dettó ugyanez, ha országon belül, vidék-város viszonylatában nézzük. Bár sokan választják a napi ingázást, hosszú távon, közlekedésbiztonsági és egyéb szempontokból is valószínűleg előbb-utóbb a „hétköznapi inkább nem megyek haza” lesz a döntés. Ma a home office annyira elterjedt, hogy ennek nem kellene gondnak lennie, és mégis az.

Úgy is be lehet kerülni felső vezetői pozícióba vagy a csapatba, hogy a rendelkezésre álló jelöltek közül a kisebbik rossznak tűnőt választják. De a kisebbik rosszról csakhamar ki szokott derülni, hogy talán csak azt hitték róla, hogy a kisebbik...

Az is lehet, hogy szívességet kell tenni egy felettesnek (mert igen, a vezérnek is van egy felette, még ha az sokszor láthatatlan is, és nem rója gondterhelten a folyosókat), vagy belső politikai alkuk eredményeként kerül be valaki a vezetői teambe.

Ugyanakkor mindez nem feltétlenül jelent egyet a működés-képtelen, széthúzó felső vezetői csapatműködéssel. Az évi egyszeri off-site elvonulások nem elegendőek ahhoz, hogy harmonikus, de legalábbis optimális működésűvé kovácsolódjanak. Ezen folyamatosan dolgoznia kell minden résztvevőnek. Kedvelem

azokat a cégeket, ahol tudatos döntést hoznak a board auditról, az eredményeket és a javaslatokat pedig beépítik a felső vezetői csapat mindennapi működésébe.

Csúcsdíz

Egy-egy tulajdonos vagy vezér/ügyvezető igazgató domináns személye olyannyira rányomhatja a bélyegét a dinamikára, hogy az alávághat egy sikeres csapat építésének. A csúcsvezető saját személyes törekvései, valamint az, hogy milyennek akar mutatkozni, mennyire van az adott iparágba, helyi politikába bekötve, erőteljesen meghatározza, hogy milyen személyi vagy üzleti döntéseket hoz. Ez szöges ellentétben állhat a vezetői csapat döntéseivel, koncepcióival. Nem könnyű szó nélkül elmenni amellett, amikor a felső vezetői csapat tagjai a pusztta túlélésre játszva keresik a főnök figyelmét, kegyeit, hogy ezzel erőforráshoz, egyébként megalapozott, a cég számára előnyös üzleti döntésekhez jussanak.

Úgy tűnik, nehezen megdönthető az a meggyőződés, hogy a legfelső vezetőnek mindenképp autoriter figurának kell lennie. Ilyenkor a felső vezetői csapat tagjainak egymáshoz való viszonyulását a főnöktől való vélt vagy valós távolság határozza meg, ez alakítja a csípési sorrendet. Hatással van arra, hogy milyen (háttér) alkuk kötődnek közöttük. Ha nem alakul

ki a pszichológiailag biztonságos közeg, akkor csak barát vagy ellenség van, és apróbb klikkek alakulhatnak ki. A pillanatnyi érdekszövetségek azonban nem tartósak, és sokszor érzik magukat átverés, árulás áldozatának, mert hiányzik a transzparencia.

Ennek hiányában azonban, amikor vérzivataros idők jönnek, a vezetők egymás torkának esnek, és nem a cég üzleti érdekei kerülnek előtérbe. Piti torzsalkodás, dzsendersemleges faszméregetés zajlik, ami felesleges feszültséggel terheli meg a csapatot, és elvonja a figyelmet a fontos döntések meghozataláról.

Valószínűleg pont az ilyen pillanatok azok, amikor a változás menedzselését egy kívülről ejtőernyőzött szakemberre bízák. Okos döntés lehet, ha a vezető nincs sehova bekötve, elköteleződve, és csak az elérendő cél lebeg a szeme előtt. Ezek a korporetzsoldosok meghatározott időre és feladatra kapnak megbízást, amit tűzön-vízen, mindenre és mindenkire való tekintet nélkül visznek keresztül. Vannak ebben sikeres és hírhedten elborzasztó példaképek is. Ez utóbbiakra az jellemző, hogy olyan erősen feladatorientáltak, hogy nincsenek tekintettel a céget alkotó emberek javaslataira, de a pusztá létükre sem. Abban az iparágban, ahol sok időt eltöltöttem, volt egy ilyen hírhedt mészáros, akinek megbízatása alatt munkatársak hullái szegélyezték az utat, amerre járt, és a mai napig összerendeznek a neve hallatán. Na, ennyit a személyes márkáról... De miért is csodálkozunk? Amíg nem tudjuk teljes meggyőződéssel kimondani és elhinni, hogy nem a technológiai újdonságok, az ügyfélportfólió,

hanem a vállalatnál dolgozó emberek határozzák meg egy cég versenyképességét, addig könnyen abba a hibába eshet a felső vezetés, hogy a munkatársakat nem a cég legfőbb vagyonának, csupán kihasználható és alkalomadtán beáldozható erőforrásnak tekinti. Mint az a vezető, aki előszeretettel hangoztatja, hogy „minden velem való beszélgetés egy állásinterjú”. Milyen magabizonytalan, toxikus vezető tartja szándékosan rettegésben a teljes szervezetet? És ki asszisztál ehhez? Megmondom: a háér.

KESERŰ ÉDES HÁRMAS

Merítkezzünk meg a történelemben, hogy képet kapjunk arról, miként is alakult ki a háer funkció!

Az emberiség történelmének elmúlt évezredei során szinte minden uralkodónak volt háere, ha úgy tetszik, szürke eminenciása. Mai fogalmaink szerint a háttérből irányítottak, támogattak vagy elkaszáltak, eltakarították a hullákat, ha kellett, ármánnyal vagy erőszakkal szereztek be információt. Tisztában voltak azzal, hogy épp milyen hangulatban van az udvar és a nép, ezért óriási hatalommal bírtak. Richelieu bíboros neve ugrik be sokaknak, mint talán az egyik leghíresebb ilyen figura. Ma már „fixer” vagy „chief of staff” címet viselnek azok, akiknek hasonlóan különleges kapcsolatuk van a legfelsőbb vezetővel, de ugyanezeket a rég bevált módszereket alkalmazzák.

A XIX. századot megelőzően az emberiség főként mezőgazdálkodással foglalkozott, ami elsősorban közvetlen személyes kapcsolatokra épült. Azonban a XIX. század végén elérkezett az ipari forradalom, és Angliában, Amerikában a gépek elterjedése nagyobb léptékű termelést tett lehetővé, amihez sok ember foglalkoztatására volt szükség. Így a tulajdonos és a munkásai közötti távolság érthető okokból megnőtt. Nagy hangsúlyt kapott, hogy olyan munkakörülményeket teremtsenek, amelyekben biztosított volt a folyamatos termelés. Például hogy az alkalmazott

gyerekek ne essenek/szoruljanak bele a gépekbe, ne szenvedjenek balesetet. Aztán az is feladat lett, hogy igyekezzenek kiküszöböl-
ni, hogy egy-egy fertőzés vagy járvány letarolja a teljes üzemet,
gyárat, megakasztva a termelést. De a tulajdonos nem akart
ilyesmivel foglalkozni, ezért kijelölt valakit, akinek ez lett a dolga.
Ez volt minden háeresek ősanja (mondjuk, sokkal valószínűbb,
hogy ősapja). És mivel voltak olyanok, akik ügyesen elrántották
a forgó alkatrészek közé kezüket bedugni készülő gyerekeket,
képből voltak azzal, hogy melyik családban tarol a tifusz vagy
az influenza, és figyelmeztették a tulajdonost, ha morgolódás,
lázas volt készülődés a borzalmas munkakörülmények miatt,
a korabeli háeresek csakhamar központi figurává váltak. A ter-
melés folyamatosságát biztosító erőforrás legfelsőbb órévé avan-
zsáltak. A hasznosság és az ezáltal szerzett hatalom lehetővé tette
számukra, hogy kényükre-kedvükre bővítsék a feladataik körét.
És ki vetne gátat olyasvalaki ambíciói elé, aki még több feladatot
akar magára rántani?! Így csakhamar megszületett a funkció,
amely a gépeken dolgozó összes emberrel való bajmóldásért
lett felelős. Nem hívták akkor még háernek, de a feladat tartal-
ma szempontjából már szépen formálódott a szakma. És ezen
a ponton vált szét a vezető tevékenysége a korabeli háeresétől.
Míg előbbi felügyelte a munkafolyamatokat, az alkatrészek
meghibásodását, utóbbinak az volt a dolga, hogy legyen meg-
felelő mennyiségű ember ahhoz, hogy a gépek folyamatosan
zakatolhassanak és pénzt termeljenek.

Ugorjunk egy nagyot! Az első és a második világháború fegyverkezéséhez nemcsak pótolni kellett azokat, akik kiestek a munkavégzésből, mert a frontra mentek harcolni, vagy elhurcolták őket; hanem azt is biztosítani kellett, hogy ezek az emberek megfelelőek legyenek, és betanuljanak – íme a kiválasztás és a learning and development szakterületek genezise.

A XX. század ötvenes, hatvanas, hetvenes éveiben tovább finomodott a feladatkör. A szocialista blokkban a rossz emlékü „személyzetis” elnevezés dívott, a szakma sötét oldala új magasságokba szárnyalt: besúgónak tekintették a háerest, aki a legmocskosabb titkok tudója volt, akitől tartani kellett, és ha jól akart feküdni nála az ember, akkor mesélni kellett. Minél dehonesztálóbbat, szaftosabbat, annál jobb. A személyzetisek élet-halál urai voltak.

A világ többi részén a szexizmus, a rasszizmus és a kábítószerhasználat mellett az emberi jogi mozgalmak egyre hangosabbá válása kényszerítette ki a pozíció újraformálását azzal, hogy szükség lett olyan emberekre, akik betartatják a szabályokat a munkavállalókkal. A 80-as évek elején ugyan eltűnt a személyzetis vagy „personnel” kifejezés, helyette az emberi erőforrás megnevezést kezdték használni, de a vállalatok vezetői továbbra is úgy tekintettek a háerre, mint a társadalmi problémák kapun belüli elsimítójára, amely „ötletgazdag” módon igyekszik megszolgálni a vezetés belé vetett bizalmát. Ebben az időben terjedtek el például azok a szekunder szégyenérzetet keltő

oktatóvideók, hogy „miként ne zaklassunk szexuálisan valakit”. A háért csakhamar a vállalati jókedvet kinyíró rendőrséggént aposztrofálták. (Nesze nektek, 21. századi mood captainek és happiness officererek!)

Tehát ott tartottunk, hogy a háeres és a vezető mint szakmai irányító feladatai ekkorra már régóta különváltak. Innen datálódik az azóta is meglévő távolság a vezető és az emberei között. Ez azonban azt is magával hozta, hogy a vezetőknek az embereikkel való kapcsolattartása a feladatok kiadására és számonkérésére redukálódott, és ha úgy tetszik, az egyéb ilyen jellegű izmaik elsorvadtak. Miért is kellene fejleszteni őket, amikor ott van erre a háeres, aki helyettük izzad, emelgeti a súlyokat? És közben van kire ujjal mutogatni, ha valami gond van a népekkel.

Ezen a ponton a háer adminisztratív és végrehajtó funkciója megszilárdulni látszott. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az, hogy a háer szakma így foglalta össze globális törekvéseit:

- ✧ stratégiai gondolkodás,
- ✧ IT- és pénzügyi jártasság,
- ✧ a háer szakmai értékének bemutatása a felső vezetés számára (hogy elkerülje a kiszervezést)
- ✧ adatvezérelt funkcióvá válás,
- ✧ a háer nem adminisztratív, hanem üzleti területként való láttatása.

Szomorú belegondolni, hogy ha ezt most megmutatod egy háeresnek, sűrűn bólogat, hogy igen, erre van szükség. De ennek a listának a legelső megfogalmazása óta eltelt harminc év! Akkor ment le a tévében az első epizód a *Jóbarátok* sorozatból. Akkor dobták piacra az első Playstationt. Akkor alkották meg a QR-kódot. Még nem ismertük az „okostelefon”, a „webinar” és a „szelfi” szavakat sem. Felnőtt egy generáció, amelyik ma már bőven a munkahelyi folyosók padlószőnyegeit tapossa, és mi, a háer szakmában tevékenykedők ugyanazzal az öt törekvéssel tudunk a világ elé állni?! Minimum ciki.

Ha belegondolsz, hogy az ipari forradalom időszakában milyen presztízsnak örvendett a feladatkör, ahhoz képest lassú, de folyamatos devalválásának vagyunk tanui. Nincs arról elérhető statisztikai adat, hogy Magyarországon hány háer-vezető ül igazgatóságban, vagy engedik oda az asztalhoz, hogy részt vegyen a döntéshozatalban. A saját tapasztalatomra hagyatkozva azt látom, hogy a túlnyomó többségük még mindig azzal küzd, hogy komolyan vegyék. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy egyrészt hiába ömlik a pénz (külföldön) a vezetőket támogató innovatív digitális megoldások fejlesztésébe, amelyek arra hivatottak, hogy a vezetőket felvértezzék olyan eszközökkel, amelyekkel hatékonyabban tudják az embereiket működtetni, a háeresek még mindig ugyanazokkal a módszertanokkal operálnak, mint tíz éve. Igyekeznek fenntartani a nélkülözhetetlenség és a legitimáció látszatát, csak hogy a terület hozzáadott értéke

nem növekszik. Ezt mi sem mutatja jobban, mint hogy a háeres még mindig nem ülhet a döntéshozói asztalhoz.

Az sem segít a helyzeten, hogy a rossz piárosokhoz hasonlóan a háerek is elsősorban a névváltoztatásban keresnek megváltást. Hogy kevésbé legyen elrettentő, ma már nyomul a piacon bizniszpartner, engagement és happiness manager, people officer, mood captain. Shakespeare-rel szólva: „*Eh, mi a név? Mit rózsának hívunk, Bárhogy nevezzük, éppoly illatos.*”*

Esetünkben ugyanúgy bűzlik.

Nos, mielőtt a háeres szakma a lemmingek példáját követve kollektíven levetné magát valamilyen magaslatról, nézzük, miért is releváns mindez a vezető és beosztott viszonyát tekintve.

A könyv elején leszögeztük, hogy a vezető feladata az embe-reivel való foglalkozás. A háer egy belsőleg kiszervezett funkció, amelyre mankóként tekintenek a vezetők. Elvégzi helyettük az emberekkel való foglalkozást, mindazt, ami túlmutat a feladat kiadásán és bekérésén. Mindazok a folyamatok, amelyeket vezetőként a háertől érkező nyomasztásként élsz meg, azok a te faladataid... lennének. Mondhatod erre, hogy szeretém én a gyereket is, de ez nem jelenti, hogy ne legyen vele a bábizitter. Nem hát! De ezt az analógiát használva: te vagy ott a születésénél, te látod az első lépéseit, te tanítod meg arra, hogy köszönni kell, te olvasol neki mesét, te viszed el fagyival

* Kosztolányi Dezső fordítása

ünnepelni, amikor becsúszik az első egyese, te ismered fel reggel, hogy nem jól aludt, hogy zabos lesz egész nap, te tudod, hogy mi borítja ki, és mi szerez neki örömet. Ha jól teszed a dolgod, majd jól tudtok egymás mellett komfortosan hallgatni, ismered a zenei ízlését – még ha nem is osztozol benne. Tudod, hogy allergiás a tejre, a kedvence a krumplis tészta, és nem szereti lenyelni a gyógyszert, mert fél, hogy megfullad. Tudod, hogy mit kell mondanod neki biztatásképpen, hogyan kell vigasztalnod, kik a barátai, együtt ünnepeltek, ha győz a kedvenc csapata, és együtt szomorkodtok, ha szakított a szerelmével. Megérttem, ha most a zsigeri reakciód az, hogy elkerekedik a szemed: rohadtul nem vagy kíváncsi minderre, hiszen ez „csak egy munkatárs”! Mi közöd hozzá? Ezzel túlléped a kolléga-vezető kapcsolat határait! Igen, van ebben igazság, és simán lehet, hogy bizonyos munkatársakkal sose lesz ilyen mély a kapcsolatot, és lesznek olyanok, akikkel meg igen. De ha valóban kíváncsi vagy az embereidre, akkor arra fogsz törekedni, hogy minél inkább megismerd a reakcióikat, a nyűgeiket, a hangulataikat, a teherbírásukat, a körülményeiket, hogy hogyan működnek együtt veled és egymással. A nap végén ezek mind befolyásolják, hogy milyen teljesítményt tesznek le az asztalra. És téged a saját főnökeid ennek a teljesítménynek alapján fognak megítélni, értékelni.

Tehát: túl sok törődést igényel? Igen! De te akartál vezető lenni! Nem fogod tudni megúszni. Válaszolhatod, hogy kösz, de eddig is megvoltam anélkül, hogy tudnám, hányas cipőt

hordanak, és kedvelik-e a szalamandrákat. És lám, mindenki életben maradt körülöttem, sőt hozzák az eredményeket, nem esnek egymásnak, és engem is tisztelnek...

Ki vagyok én, hogy megkérdőjelezem, hogy tényleg így van-e? Mindössze arra biztatlak, hogy ha már vezető vagy, nézz rá arra, hogy mit, miért és hogyan csinálsz, és vajon tudnád-e jobban. Ehhez kell az önreflexió, hogy valóban lásd, mi működik és mi kevésbé, és ez utóbbin változtass. Nincs garanciám rá, hogy a kísérleteid mindegyike látványos és azonnali változást fog hozni. De azt teljes bizonyossággal állítom, hogy a működésébe belekövesedett vezetőt lekörözi az élet. Mit értek ezalatt? A már említett Gallup-felmérés megdöbbentő adatai, de idézhetném a Deloitte vagy a Gartner kutatásait is, mind abba az irányba mutatnak, hogy ma ez már nem elég! És ha a célod az, hogy továbbra is eredményes vezető legyél, akkor gyúrd fel az inged vagy a blúzod ujját, és ess neki a változtatásnak!

Hallom, ahogy a hácresek, akik idáig eljutottak a könyvben, kétségbeesetten felkiáltanak: „Jó, de mi lesz velünk? Ennyi? Róló lehúz, nézhetünk más szakma után?” A kérdés jogos, hiszen számos cég sikertörténetként hirdeti magáról a háer funkció nélküli működést. Az ilyen átállásról szóló hírek csakhamar elterjednek, és lesznek olyan vállalatok, amelyek ki fogják próbálni, és úgy maradnak. Nem kell pánikolni! Mindannyian tisztában vagyunk a nagy szervezetek tehetetlenségi erejével, a drasztikus változásoknak való ellenállással, és valószínűleg nem kell

az elkövetkezendő években állástalan háeresek tömött soraira számítani a munkaközvetítők előtt.

Ez pusztán azt jelenti, hogy fel kell ismerni a szerepkör egyes területeinek kiüresedését, és rájönni arra, hogy a névváltoztatáson túl érdemes új tartalommal, szerepelvárásokkal megtölteni a funkciót. Ha háeresként képes vagy egy pillanatra lejjebb ereszkedni a szakma maga által ácsolt piedesztáljáról – ami már olyan magasan áll, hogy az oxigén is kevés –, akkor el tudsz kezdeni azon gondolkodni, hogy miként támogathatod a vezetőket abban, hogy vissza merjék venni magukhoz az embereikkel való foglalkozást.

Kezdjük azzal, hogy demisztifikáld az olyan tevékenységeket, mint a kiválasztási interjú, az értékelő beszélgetés, a visszajelzés, az elbocsátás. Ha a gyerek példájánál maradunk, az egyik legfontosabb szülői feladat, hogy olyan helyzetbe hozzam a gyereket, hogy az életkorának megfelelő szinten mindig megtapasztalhassa az énjét: azt, hogy „képes vagyok rá egyedül is”. Na, ugyanezt a koreográfiát kell levezényelni háeres és vezető között.

De akkor kiüresedik a feladatköröd? Nem, csak átalakul. Például feladatod lehet folyamatosan olyan új tudás, eszköz, technológia felkutatása, amely segíti a vezetőt, hogy még jobb lehessen. Persze ennek alapfeltétele, hogy jól megismerd őt, hogy kettőtök között is kialakuljon a pszichológiailag biztonságos kapcsolat, amelyben meg tudjátok beszélni, hogy mivel

küzd, mire nem tudja a választ, mi segítené neki. És amikor úgy érzi, hogy tök sötét van az alagútban, te hozod el neki a fényt. Szerintem ez elég izgalmas és felelősségteljes feladat ahhoz képest, hogy eddig a szemetet hordtad ki utána, és unalmas részfeladatok határidejével basztattad fész. Aztán majd úgy hívod magad, ahogy akarod, de eddigre szerintem már megelégszel a keresztnévvel is...

A másik feladat, amellyel érdemes foglalkoznod, az a szervezeti kultúra. És most ne gyere nekem azzal, hogy van „culture-felelősöd”! A kultúra nem egy ember és nem egy osztály biznisze. A kultúra mindenkié!

CSAK KULTURÁLTAN!

Aki már hallott ebben a témában előadni, az unos-untig ismeri a mondásomat: a szervezeti kultúrával úgy vannak a vezetők, mint a tinik a szexszel. Fogalmuk nincs, mi fán terem, hogyan kezdjenek neki, mégis folyton erről beszélnek.

És nem hibáztatom a vezetőket, mert a szervezeti kultúra fogalma ugyan mindenhol szembejön, de az ezzel közvetlenül foglalkozó szakembereken kívül nem sokaknak van fogalmuk arról, hogy eszik, isszák, vagy botra kenik, úgy nyalják.

Persze mindenki kívülről fűjja, hogy „a kultúra az, ami meg-
eszi a stratégiát reggelire”. Peter Drucker mondásának pépéték és falragaszok állítanak örök emléket, de a tartalmáról már ke-
véssé gondolkodunk el. Van, aki úgy fogalmaz, hogy a kultúra a mindennap együtt dolgozó emberek realitása. Vagy a kultú-
ra az, amit a vezetés által még tolerált legrosszabb viselkedési
forma határoz meg. Vagy a kultúra az, amiről ha elmesélsz
egy sztorit, mindenki felkiált, hogy „ez tutira nálunk történt”!
Leszögezhetjük, hogy a szervezeti kultúráról szóló aranyköpések
tárháza kifogyhatatlan. De ez azt is jelzi, hogy fontos. Bár maga
a fogalom homályos, nehezen megfogalmazható, most mégis
megpróbálok tiszta vizet önteni abba a bizonyos pohárba.

Mi is a vállalati kultúra? Mindazon gondolatok, értékek,
mondások, történetek összessége, amelyek meghatározzák

a munkatársak gondolkodását, viselkedését, mindennapi működését. Puff neki, jól belefingtunk a nullás lisztbe! Nem érzed úgy, hogy beljebb lennél, ugye?

Íme, a példák, hogy segítsen a jobb megértést:

Mit gondolunk arról, hogy hol helyezkedünk el a piaci sorrendben? Ki az, aki itt kineveződhet? Ehhez mit kell csinálni (nyalni, eredményt letenni, sok meetingen felszólalni stb.), mert a teljesítményed önmagában nem biztos, hogy kvalifikál? Mindenki számára szabadon elérhető-e az információ, vagy barterezni kell? Az „amit szabad Jupiternek”... vezérli a kockázatvállalás lehetőségét? Lehet-e hibázni, és milyen mértékű hibáért milyen következményekkel kell szembenéznünk? És ez mindenkire ugyanígy vonatkozik? Milyen sztorik keringenek a mai napig a „nagy leépítés/összeolvadás/tulajdonosváltás” időszakáról? A folyosói pletykákból érdemes-e tájékozódni, vagy van hivatalos módja is az infószerzésnek? Mindenki a tőle telhető legjobb formáját hozza, vagy elég, ha takaréklángon elpenget? Kivel kell itt lefeküdni ahhoz, hogy végre festéket cseréljenek a nyomtatóban? Mik a szervezet területeinek együttműködésére jellemző módok: csak írásban, becécézve az atyaúristent is, hogy levédjük a saját seggünket, vagy elég, ha átszólok telefonon? Ha konfliktus van, inkább nem szállok be a liftbe, és gyalog megyek fel a hatodikra, nehogy egy légtérben legyek azzal, akivel e-mailben lehülyéztük egymást? Vagy beállíthatok hozzá egy kapucsínóval, és kedélyesen kigereblyézzük a dolgot? És ha

beállítok egy kapucsínóval, nem gondolják-e azt a többi asztalnál ülők, hogy ellenséges területre tévedtem, és biztos kémkedni jöttem? Kit tekintünk a legnagyobb versenytársunknak? Mit tekintünk sikernek? Mit tekintünk bukásnak? Mit csinálunk ilyenkor? Mivel nem lehet soha, semmilyen körülmények között poénkodni? Mit gondolunk az ügyfélről (azon kívül, hogy ő a király), és ez miben nyilvánul meg? A mi IT-rendszerünk a leg-szarabb-e? (Csak mondom, minden cégnél ezt hallod.) Hogyan viszonyulunk az anyacéghez, a tulajdonoshoz? Miben vagyunk mi a legjobbak? Azt itt nem szeretik, ha... Itt az érzi jól magát, aki... Itt sose hallod azt, hogy... Aki innen elmegy, az...

Érted már? A kultúra mindazon gondolatok és viselkedések összegződése, amelyeket az ott dolgozó emberek nagyjából egyformán gondolnak a cégről, a folyamatokról, a versenytársakról és a működésről. Van egy közös tapasztalásuk a minden napokról, és ez irányítja a viselkedésüket. Például ha nálatok szabadon lehet kísérletezni, akkor tudják, hogy a nagy matrica a falon arról, hogy jöhetnek a hibák, nem kamu. De azért a legtöbb cégnél hiába van fent hímezett falvédőként, mindenki veszettül azon kapar, hogy ne hogy hibázzon, mert annak súlyos következményei lesznek, mint arra bőven volt már precedens.

A szervezeti kultúra azért alattomos dolog, mert elsőre megfoghatatlannak, csak körülményesen meghatározhatónak tűnik, mégis létfontosságú, hogy minél alaposabban ismerjük, mert ezen áll vagy bukik a cég sikere. És ha azt hiszed, hogy

túlzok, akkor álljon itt egy adat: az elmúlt öt évben a regnáló CEO-k háromnegyede azzal a megbízással foglalta el a helyét, hogy sikeresen átvigye a céget valamiféle transzformáción (ez lehet leépítés, összeolvadás, belső strukturális átalakítás, új beszállítói folyamatra való átállás, digitalizáció, agilizálódás, új ügyfél-kiszolgálási mód, teljes IT-rendszer-csere stb.). Ehhez kaptak pénzt, paripát, fegyvert. Mégis, a transzformációk 97%-a elbukik. Méghozzá azért, mert a vezetők nem számolnak a szervezeti kultúra hatásával. Ha olyan a szervezeti kultúra, amely támogatja ezeket a transzformációkat, akkor benne leszel a soványka 3%-ban. De ha csak a felszín kapargatod, akkor bizony a 97%-os tömeget erősíted. Értetlenül fogod csóválni a fejed, és mutogatsz a tavalyról 10%-ot növekvő NPS-re (Net Promoter Score, vagyis hányan ajánlanák a céget másoknak munkahely gyanánt) vagy az elégedettségi indexre. És azt fogod gondolni, hogy az egész olyan jól ki lett találva, csak az emberek ne akadályoznák a megvalósítást!

A szervezeti kultúra a legjobb szándékkal és a legélesebb logikával összeállított stratégiát is elkaszáhatja (erről szól a reggeli megevés analógiája). Abban a pillanatban, hogy ezt vezetőként megérted, három dolog történik:

- ❖ Soha többé nem fogsz megelégedni az engagement és satisfaction indexszel mint a szervezeti kultúra referenciaértékű adatával.

- ❖ Beismered, hogy a szervezeti kultúra nem a háer felelőssége, hibája. A kultúra nem egyetlen ember gondolata, feladata, viselkedése. A háer hozzáad, színezi, halványítja vagy fel-erősíti, de ez közös sztori. Éppen ezért a kultúra alakítása mindenkin múlik, mindenkinek a dolga. Vezetőként pedig a példamutatással, a walk-the-talk módszerével hozod a csapatod tudomására, hogy te miként értelmezed.
- ❖ Felelősségteljes és kíváncsi vezetőként, aki meg akarja érteni, hogy mi zajlik a fejekben, többet akarsz tudni és mélyebbre akarsz ásni.

Nagy híve vagyok annak, amikor vezetők megalkotják a csapatukkal együtt az „IT’S OK” táblát. Ez egy olyan, az irodában közszemlére kitett lista, amely közös megegyezés alapján tartalmazza mindazokat a viselkedéseket, amelyekkel a csapat komfortos. Például: lehet kihúzni magad magyarázkodás nélkül a pénteki közös pizzázásból. Lehet nem bekapcsolni a kamerát, ha másnapos vagy. Lehet káromkodni. Lehet harmadszor is visszakérdezni, ha nem értesz valamit. Lehet vitázni, de egyszerre csak egy emberrel. Ha hangosan beszélsz, vonulj el telefonálni stb. Ez nemcsak a már ott dolgozóknak segít abban, hogy újra meg újra rádöbbenjenek a közös kultúra értékeire, de az újaknak is kiváló gyakorlati sillabusz az eligazodáshoz.

Láthatod, hogy a szervezeti kultúra nem egyenlő a céges bögréről, egéralátétekről és számítógépes nyitóképernyőkről

a retinádba beleégett, üres céges értékekkel (max. 6 darab, közülük az egyik tutira az ügyfél a király, a másik valamiféle tisztelet és az inkluzivitás bullshitje)?! Hiszen mindenki azt mondja, hogy a tisztelet a legfontosabb, de közben nem köszönünk egymásnak a liftben.

Akkor most hol az igazság? A bögrén vagy a liftben? (Egyik sem, hanem odaát.)

Nagy kedvencem Patty McCord, aki a Netflix első HR-vezetője volt. Ha utánanézel, a mai napig a cég egyik legnépszerűbb dokumentuma a „Netflix Culture Deck”. Ez az a jegyzet, amely elmagyarázza a munkatársaknak, hogy mi mit jelent pontosan az értékek terén, és lefordítja, hogy ez hogyan néz ki a viselkedés szintjén a mindennapokban. Elrettentő példának az Enron vállalatot hozza. Az amerikai energiaszolgáltató óriásvállalat nagy botrányok közepette ment csődbe a kétezres évek elején. Vezetői a könyvelési csalások eltussolása miatt börtönbe kerültek. De a bejáratuknál ezek a kultúrájukat meghatározó értékek voltak kifüggesztve: integritás, kommunikáció, tisztelet, kiválóság.

A Netflix-dokumentum kitér arra a kilenc magatartásra, amelyeknek jellemezniük kell azokat az embereket, akiket felvesznek, akiket kineveznek, és ezek megsértése vagy hiánya miatt elbocsátják őket. Azzal kapcsolatban sem árultak zsákbamacs-kát, hogy mindenben kiválóságra törekсенek, és a megfelelő teljesítmény busás végkielégítést ér.

Álljon itt két példa a dokumentumból, hogy pontosan értsd az értékek viselkedésben való leképeződését.

Kommunikáció: jó hallgatóság vagy, nem reagálsz azonnal, mert meg akarod érteni a másikat. Szóban és írásban lényegre törő vagy, és jól tudod kifejezni magad. Tisztelettel bánsz másokkal, a pozíciójuktól és a veled való konfliktusodtól függetlenül. Nyugodt maradsz feszült helyzetekben is.

A vezető őszintesége: a csapated nem kerülhet olyan helyzetbe, hogy meg vannak lepődve. (Megjegyzem, ez volt az egyik volt cégemnél az első számú vezető egyik útmutatása is hozzám és a vezetőtársaimhoz.)

Ezek a példák azért kiválóak, mert segítenek az ott dolgozóknak abban, hogy az elvont értékeket pontosan le tudják fordítani a mindennapi viselkedésükre. Nem értetlenkednek, hogy mit is jelent a cégnél az, hogy jól kommunikálok, vagy jól vezetek? Azért is volt Patty McCord megközelítése úttörő a maga nemében, mert soha sehol nem jutott eszébe a vezetésnek – pláne nem a háérnek –, hogy az emberek az egyszerű szavakat értik meg. És ha nem azt kell találgatniuk, vagy nem azon kell stresszelniük, hogy „mire gondolt a költő”, akkor azon fognak igyekezni, hogy így viselkedjenek, vagy legalábbis törekedjenek rá. Hiszen mindenki azzal a szándékkal megy be dolgozni reggel, hogy jól tegye a dolgát. Itt pedig pontosan tudod, hogy mit foglal magában a „jól”. Botegyszerű? Aha. Mégsem csinált korábban ilyet senki. De most, hogy már létezik, érdemes lehet

ezt a best practice-t megfuttatni a cégednél, és összeállítani egy hasonló dokumentumot. De ne a háer csinálja. Legyen benne a folyamatban, de ne szórd le neki! Mert a kultúra alakítása mindenki feladata.

Akkor most nézzük, hogy mi köze van transzformációképes vállalati kultúrának a pszichológiai biztonsághoz.

BIZTONSÁGI ÖV

A pszichológiai biztonság nem mai fogalom. Amy C. Edmondson már a 90-es években megalkotta, amikor a Harvard professzora-ként egy furcsa adategyüttállásra lett figyelmes az egyik kutatás készítése közben. Vizsgálata fókuszában a kórházak személyzete állt, és nem tudta értelmezni, miként lehetséges, hogy azokban az egészségügyi intézményekben érzik magukat a legjobban az egészségügyi dolgozók, ahol – egy másik adathalmaz szerint – a legtöbb félregyógyszerezés történik. Gyorsan ki is küldte ezekben a kórházakba a tanítványait, hogy kérdezősködjenek, és járjanak végére ennek a korrelációnak. És kiderült, hogy az adatok helyesek: ott érzik magukat a dolgozók jobban, ahol a legtöbb „félrekezelés” történt. Ám rátaláltak a magyarázatra is. Ezekben a közösségekben fel lehetett vállalni, hogy ha az ember talpon van 48 órája, és félhullán igyekszik helytállni a műszakjában, akkor ott bizony be-becsúsznak hibák. De ahelyett, hogy reszketniük kellett volna, hogy elveszítik az állásukat vagy megbüntetik őket, ha ez kiderül, nyugodt szívvel és azonnal lehetett szólni, hogy „srácok, benéztem, hibáztam”. És azonnal jöttek a többiek a kolléga és a beteg segítségére, hogy beállítsák a helyes kezelést.

(Persze értem, hogy a többségünk a sztori másik oldalán lévő betegre gondol, és elborzadva olvassa ezeket a sorokat: „Jézusom, de jó, hogy nem én feküdtem a kezük alatt!” De ha

jobban belegondolsz, inkább mielőbb derüljön fény a hibára, és korrigálják ott és azonnal, semmint mit sem sejtve küldjenek haza egy hibásan beállított gyógyszerrel, amitől még nagyobb bajod lehet.)

Ennek a kutatásnak a folyamányaként alkotta meg Amy Edmondson a pszichológiai biztonságos közeg kifejezést, amely sokáig nem szivárgott át a korporet világba. Mígnem a Google 2012-ben elkezdte keresni a választ arra a kérdésre, hogy mi tesz náluk egy jó csapatot igazán sikeressé. És amikor mindenféle szempontból megvizsgálták a csapataikat, arra jutottak, hogy a döntő tényező az eredményes működésükben a pszichológiai biztonság. Ennek közzétételétől fogva egyre több vállalat vezetése belátta, hogy ahhoz, hogy egy cég képes legyen a változó piaci, üzleti környezetben folyamatosan növekvő teljesítményt elérni, bizony meg kell nézni, milyen a cég vállalati kultúrája, és legalább nyomokban tartalmaz-e pszichológiai biztonságot. Nyilván minél többet, annál jobb. Ez különösen azért vált kulcskérdéssé az elmúlt években, mert olyan körülmények rángatták meg a vállalati működést, amelyek különösen nagy hatással lettek a vállalati kultúrára. Így még azokat a vezetőket is, akiknek eddig fogalmuk sem volt róla, hogy mi a vállalati kultúra és miért fontos, elkezdte érdekelni, hogy van-e élet az elégedettség- és elkötelezettségfelméréseken túl. És a válasz egyértelmű, hangos IGEN. Sőt, az élet ott kezdődik igazán.

De kezdjük az alapoknál.

A pszichológiai biztonság a reziliens, transzformálódást támogató szervezeti kultúra alapköve. Ehhez azonban fontos megismerkednünk a pszichológiai biztonsággal közelebbről is.

Kezdjük azzal, hogy MI NEM a pszichológiai biztonság?

Azért ezzel kezdem, mert különösen a férfi vezetőket ki lehet kergetni a világból azzal a szóval, hogy „pszichológia”, pláne ha ez egy mondatban szerepel a „munkahellyel”.

- ❖ A pszichológiai biztonság nem általános gyógyír. Tudod, ahogyan évente van egy slágercucc, ami mindent meggyógyít, tavalyelőtt a D-vitamin volt, tavaly a kurkuma, idén a körömvirág.
- ❖ A pszichológiai biztonság nem cél, hanem eszköz. Eszköz ahhoz, hogy olyan vállalati kultúrád legyen, amely képes a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni.
- ❖ A pszichológiai biztonság nem arról szól, hogy mindenki a főnök válltömésébe zokoghat gátlástalanul, és mindenkinek kedvesnek kell lennie mindenkivel, és mindent meg kell osztani magunkról. Nem elvárás a vezetővel kapcsolatban, hogy csoportterapeutává képezze át magát.
- ❖ A pszichológiai biztonság nemcsak egy másik szó a bizalomra. De kétségtelen, hogy egészen más szintre emeli az emberek közötti kapcsolatot.
- ❖ **ÉS A LÉNYEG: a pszichológiai biztonság nem csökkenti a teljesítményelvárást!** (Gondolom, örülsz, hogy

ezt olvasod és némiképp fel is lélegeztél. Hogy ne neked kelljen, aláhúztam ezt a mondatot és félkövérrel is kiemeltem, hogy minél könnyebben megtaláld, amikor valakinek hivatkozásképpen meg kell mutatnod.)

A pszichológiailag biztonságos közeg kialakítása a jobb teljesítmény, a magasabb bevétel, a nagyobb kreativitás, az intenzívebb együttműködés, valamint a munkahelyi stressz meg az elvándorlás csökkentése miatt fontos. Ezekre mind két számjegyű százalékban mérhető hatással van.

Nézzük, mik az elemei:

Diverzitás és énképviselet

A legfontosabb, amit tudnod kell, hogy a pszichológiailag biztonságos közeg alapeleme a diverzitás. Még mielőtt elkezded forgatni a szemed, hogy „here we go”, hadd tegyem tisztába a dolgot. A diverzitás nem (csak) a férfiak és nők egyensúlyát jelenti egy csapatban, hanem jóval túlmutat ezen: az (élet) tapasztalat, a gyakorlat, a nyelvtudás, a gondolkodás sokféleségét értjük alatta. Mindannyian vakok vagyunk bizonyos helyzetekre, és nem azért, mert rosszindulatúak vagyunk, hanem mert eszünkbe sem jut az a szempont. Ezért lényeges, hogy minél többféle emberből álljon össze a csapat. Ha

mindenkinek ugyanaz a vérmérséklete és a szakmai háttere, akkora vakfoltok lesznek, mint egy ház, mert nem lesz, aki megcselelndzsel, elbizonytalanít, rávesz, hogy más szempontból megvizsgáld a dolgokat, és azt mondd, „Ó, basszus, erre nem is gondoltam”.

Kedvenc példám a nálunk rövid karriert megélt Uber szolgáltatás. Ha nem tudod, miről van szó, ez egy alternatíva volt a taxira. Bárki regisztrálhatta magát „taxisként”; te pedig egy appon keresztül megrendelhetted a kocsit, jött, elvitt, digitálisan fizettél neki, és értékeltétek egymást. Amikor megrendeltesd az autót, visszajelezte, hogy hány percen belül lesz ott, és a kocsi azonosításához megkaptad az autó márkáját (pl. Opel Astra) és a rendszámát. Ám ha a Margit híd budai hídfőjénél sasoltad a forgalmat, hogy kiszúrd a kocsit, könnyen anyázásba fordult a dolog. Egyrészt nem ismered fel ilyen távolságból az autó márkáját, másrészt meregetheted a szemed, de a rendszám tábla kábé három méter távolságból fog csak releváns információt nyújtani.

Mi lenne az az infó, amely a leghatásosabb szűrő lehetne távolról is? Bizony, a kocsi színe. De a fejlesztőcsapatban nem volt lány, csak fiúk. És ha egy pillanatra elfogadjuk azt a sztereotípiát, hogy a nők többségét sokkal inkább érdekli egy autó színe, mint bármi más paramétere, akkor könnyen belátható, hogy ha lett volna egy programozó csaj a csapatban, csak felkiáltott volna, hogy ácsi!

Hozok egy másik példát: ha a friss hús mellé egy sokat tapasztalt szeniort tesz, az első hónapban nagy feszítő lesz mindkettőjükben. Az újonc nem mer kérdezni, mert attól fél, hogy túl egyszerűek a kérdései, és ilyennel nem lehet zaklatni a nagy öreget. Míg a tapasztalt nem tudja belőni az átadandó ismeretek mélységét és részletességét, vagy csak a szakmai dolgokra koncentrál, és kihagyja azt az életbevágóan fontos infót, hogy hétfőn nincs nyitva a sarki török. Ezért érdemes a frissen érkezett mellé azt társul adni, aki őt megelőzően legutóbb érkezett, mert tapasztalatban ők állnak egymáshoz a legközelebb. A kérdéses szabadabb, és a másik még jól emlékszik azokra a kérdésekre, amelyek őt izgatták, és amelyek relevánsak lehetnek az első hetekben.

Egy nagy projektbe pont azért izgalmas beültetni valakit, aki tegnap kapta meg a belépőkártyáját, mert ezerral fog figyelni, és ha megvan a pszichológiai biztonság, akkor mer majd kérdezni is, sőt fel is ajánlják neki ezt a lehetőséget. A status quo megkérdőjelezhetőségének lehetősége az egyik legjobb mérőfoka a pszichológiai biztonságnak. Ha bárki megkérdőjelezheti, és mi, régiek elgondolkodunk a válaszon, annak két eredménye lehet: az egyik, hogy kollektíven a homlokunkra csapunk, és azt mondjuk: tényleg, miért is csináljuk ezt így? A másik pedig, hogy elmeséljük az új embernek, miért csináljuk így évek óta, mikor és miért alakult így, milyen apró csiszolások történtek, és miért állta ki az idő próbáját. Mi megerősödtünk abban,

hogy valamit jól csinálunk, és jól megy (ez büszkeséggel tölt el bennünket). Az új ember pedig választ kap egy fontos kérdésre, amellett hogy érzékeli, hogy szabadon kérdezhet, és nem nézi ezért hülyének senki. Betekintést nyer egy darabka történelembe, és tutira átjön a régiek efelett érzett büszkesége. Három légy, egy csapás!

Szóval vezetőként belátható, hogy önmagában nem a DEI-kvóta miatt szükséges különböző háttérrel, tapasztalattal, világszemlélettel rendelkező kollégákat a csapatba tenni. Hanem azért, mert ennek hatalmas ereje van. Többek között az is, hogy ugyanúgy, mint mindenki más, te is lehetsz önmagad, hiszen senki nem hasonlít rád. És a legjobb, hogy ehhez semmit nem kell tenni, elég csak lenned.

Miért fontos ez a csoportdinamika és a pszichológiai biztonság kialakítása szempontjából?

Ha azt feltételezzük, hogy egy személyiségünk van (és ez az optimális helyzet, ellenkező esetben forduljunk szakemberhez), akkor ezt teljes egészében hordozzuk a henteshez, a szülőire, a hitvesi ágyba és a munkahelyre is. Elvileg. Ám a gyakorlat azt mutatja, hogy a személyiségünk, a viselkedésünk bizonyos részeit nem engedjük be a munkahelyre. Ez azért baj, mert rengeteg elégedetlenség, frusztráció, stressz forrása még akkor is, ha ez nem tudatosul bennünk.

A személyiség sokfélesége elrettentő tud lenni egy vezetőnek. Nem véletlen, hogy közel kétharmaduk fél a kinevezése

elején. De ha valóban olyan vezető vagy, aki kedveli az embereket, akkor ezt sokkal inkább a másik iránti kíváncsiságotat kiteljesítő terepeként fogod értelmezni. Izgatni fog, hogy ki mit gondol, miért úgy érvel, honnan jön, mik a szempontjai? Ha viszont a régi típusú, úgynevezett „fosós” vezető vagy, akkor gondod lesz ezzel: „Nem vagyok én pszichológus, mit fogok én ezekkel kezdeni, tudok-e egyáltalán velük bánni?” Ezért tartod magad a vélt közmegegyezéshez: vannak viselkedési normák, elvárások, kompetenciák, amelyeket vezetőként kiválogatsz, a többit meg mutogassa a kolléga otthon vagy a kórustársainak a szabadidejében, te nem vagy rá kíváncsi. És ha valami „fura” mégiscsak előbukkan, majd a háér megoldja, elvégre ezért van.

A személyiségjegyek érdekes szerzetek, mert viselkedés képeben jelennek meg mások előtt. Függően attól, hogy milyen helyzetben bukkanak elő, lehetnek előnyösek, de a hátrányunkra is válhatnak. Az egyik szituációban lehet idegesítő az állandó kukacoskodás, de legjobb erre a kollégára támaszkodnod egy termék piacra dobása előtti fordulóban, hogy ő szedje atomjaira. Ki lehetsz bukva valakin, aki folyamatosan poénkodik, és sokszor elegend van a humorából. De amikor hatalmas a nyomás, elakadtatok a kreatív megoldásban, vagy épp buktatok egy nagyot, és megfagyott a levegő a csapat körül, és ő benyög valamit, amin kínatokban sírva röhögtek, megtörik a jég, feloldódik a merevség, és új lendületet tudtok venni.

Sokszor hozom még példaként azt az aspergeres kollégámat, akin gyakran kiakadt a csapat, mert ő bizony nem nézte, kinek a lábára lép, miközben megmondta a tutit. Egy perc alatt – akaratlanul is – vérig tudott sérteni mindenkit a szobában, mert képtelen volt kellően becsomagolni a mondandóját, hiszen nehezen olvasta mások érzelmeit, így aztán nem volt tekintettel rájuk. (Lásd még Sheldon Coopert az *Agymenők*ből.) Amint megértettük ezt a fajta működését, sokkal elviselhetőbb lett, nem volt akkora feszítő, se sértődés, és tudtuk, hogy vele a leggyorsabban jutunk el a megoldásig, mert nem megy azzal az idő, hogy udvariás hétfátyoltáncot lejt a mondandója előtt.

Azt már tisztáztuk, hogy egy pszichológiailag biztonságos, diverz csapatban lehetsz valóban önmagad. Szabadon felvállalhatod a tudásodat, a korlátaidat, a furaságaidat. Önmagad képviselte azt jelenti, hogy nem kell rejtegetned, úgy csinálni, mintha..., bólogatni, amikor gőzöd sincs, miről van szó, csendben maradni, amikor véleményed van, és másként gondolsz. Tisztában vagy azzal, hogy mik a feladataid, a felelősségi köröd, de tisztában vagy a személyiségeddel is, és azzal, hogy milyen értéket képvisel a csapat számára. És ezt határozottan képviselheted. Ilyen helyzetben nincs csapaton belüli destruktív versengés, egymás aláasása, szabotálása, titkolózás, hazudozás, elkenés. Ezzel megteremtettük azt a nyitottságot, ami elengedhetetlen a fejlődéshez.

Szóval, éljen a sokszínűség! Még hozzá azért, mert ezzel neked, a vezetőnek is jobb lesz. Nemcsak a vezetési szempontokat

figyelembe véve, hanem mert reggel a céges autóval te magad is behordhatod a személyiségedet, azon teljességében. És hidd el, ez a legfelszabadítóbb dolog, ami történhet veled. Mert nem kell „valamilyennek” lenned, tettetned, hogy azért vagy a tápláléklánc csúcsán, mert zseni vagy, és minden kérdésre tudod a választ, hogy folyton kiegyensúlyozott vagy, és nincsenek rossz napjaid. Lehetsz fáradt, morcos, a kebledre ölelheted a többieket, röhöghetsz hangosan. Mondhatod, hogy „nem tudom”, hogy „félek”, hogy „dühös vagyok”, és igen, talán még káromkodhatsz is.

És ezzel rá is fordulhatunk a pszichológiailag biztonságos közeg másik elemére; a sebezhetőségre.

Sebezhetőség

Amikor ezt írom, épp egy olyan konferencián vagyok túl, ahol egy panelbeszélgetésen három férfi vezetőt arról faggattak, hogy mi a legnehezebb számukra. Egyöntetűen azt válaszolták: annak felvállalása, hogy sebezhetőek, sérülékenyek lehetnek. Az ő szájukból is az hangzott el, hogy férfiként a társadalom elvárja tőlük, hogy határozottak legyenek, pláne a vezetői imidzsbe nem fér bele, hogy elbizonytalanodjanak, elfáradjanak, válasz nélkül legyenek, vagy akár összeomoljanak. Néma csendben, már-már áhítattal hallgatta őket a közönség. Három igencsak

exponált, szép karriert magáénak tudó pasi mesélt annak a nehézségéről, hogy segítséget, támogatást kérjen. Pedig Brené Brown nagy közönségsikert aratott, kutatásokon alapuló könyvei és előadásai bejárták a világot, és tudjuk, hogy a sebezhetőség felvállalása nem a gyengeség jele. Egyrészt nagyon komoly ön-reflexiós képességről tanúskodik, másrészt erőt mutat: azt, hogy az illető mer ember lenni. És ha ez nem lenne elég, az ilyen ember empátikusabb, és könnyebben tud másokhoz kapcsolódni. Ezek a kvalitások távol állnak attól a macsónak képzelt vezetői szereptől, amely minden kutatás ellenére a korporét világot jobbra uralja, azaz uralta.

Ha valamit megmutatott nekünk a pandémia időszaka, az az, hogy mindannyian sebezhetőek vagyunk, és nem tudunk úgy leélni egy életet, hogy körbepáncélozva, magabiztosan menetelünk végig rajta. Blaise Pascal, XVII. századi francia matematikus, filozófus, gondolkodó azt mondta: az emberiség egyik legnagyobb baja abban rejtezik, hogy nem tudunk csendben megülni magunkban egy széken, egy üres szobában, mert abban a pillanatban megcsap bennünket a saját halandóságunk érzete. Épp ezért bármire hajlandóak vagyunk, hogy eltereljük a figyelmünket erről a kényelmetlen gondolatról. Márpedig a karantén ideje alatt bőven volt alkalom arra, hogy magunkban legyünk, és elgondolkodjunk a világ és a saját életünk törékenységéről és végességéről. Ez olyan gondolatokat és érzéseket indított el bennünk, amelyekkel a napi taposómalom

zájában és forgatagában nem tudtunk/akartunk foglalkozni. De az érzelmeink átütötték a falat, amellyel gondosan körbevettük magunkat. És amikor a világ felfordul körülöttünk, és nincsenek kapaszkodók, korábbi tapasztalatok, amelyekre támaszkodhatunk, és azt érzékeljük, hogy nincsen ráhatásunk a körülöttünk zajló történésekre, automatikusan elkezdünk befelé fordulni, mert keressük azt, amit kontrollálhatunk. Így kapcsolatba kerülünk a legbensőbb érzéseinkkel. Ezek egyike a sebezhetőség. Nem csoda tehát, hogy ez a közös trauma mindenkinek megmozgatta a belső világát.

Sok férfi számára ez komoly első randi volt. Azt mondják, mi, nők jobban állunk azzal, hogy az érzelmeinkről tudomást vegyünk, megfogalmazzuk őket, kommunikáljuk a külvilág felé. De amikor a társadalmi sztereotípiák a férfiaknak, pláne a vezetői szerepben lévő férfiaknak ezt nem engedélyezik, akkor nagy nehézségbe ütközik a felismerés, a kapcsolódás és a szembenézés. Én legszívesebben felraknám egy buszra ezt a konferencián láttott három pasit, és roadshow-ztatnám őket országszerte, mert példaértékűek voltak a beszámolóik. Nemcsak azért, mert olyan önreflexiós készségnek adták tanúbizonyságát, ami mindenkinek a javára válik, hanem azért is, mert határozottan állították, hogy ezek a tapasztalataik megváltoztatták azt is, ahogyan a vezetésről gondolkodnak. És ez kulcsfontosságú elem.

A sebezhetőség azonban nemcsak azt jelenti, hogy lehetek nem jól mások előtt, hanem azt is, hogy nem kell tudnom mindenre

a választ, visszakérdezhetek, megcselezhetem a kollégáim, de akár a főnököm álláspontját, mert nem tartok attól, hogy hülyének néznek, negatív következményei lesznek, vagy sérülnek az emberi kapcsolataim. Ha mégis, akkor tudom, hogy a konfliktusaimat miként tudom megnyugtatóan rendezni, mert ez is ki van téve az asztalra. Sőt segítséget, tanácsot is kérhetek.

A sebezhetőség támaszát kapcsolatban elengedhetetlen, hogy röviden szót ejtsünk a szégyen és a büntudat jelenségeiről. Brené Brown fontos distinkciót tesz a kettő között: szégyenkezés közben azt éljük át, hogy „rossz vagyok”, a büntudat pedig arról szól, hogy „valami rosszat tettem”. Jól látható, hogy ez utóbbi sokkal inkább tud a változtatás táptalaja lenni, mert nyitottak maradunk a fejlődésre. A szégyen viszont megsemmisítő érzés, amely a saját valónkat, identitásunkat, integritásunkat támadja, és automatikusan ezek védelmére fogunk koncentrálni. Visszavonulót fűjünk, míg a bénító érzés magába zár, gúzsba köt bennünket. A büntudat arra készítet, hogy megvizsgáljuk, mit tehattunk volna másként. Mintegy felkiáltójelként bennünk marad, hogy mit kell másként csinálnunk legközelebb. Megmarad az esély, a változtatásra. Fontos, hogy tisztában legyünk ezzel, mert nemcsak saját magunkkal szemben lényeges a különbségtétel, hanem akkor is, amikor másnak visszajelzést adunk, legyen az kolléga, a partnerünk vagy a gyerekünk.

Azt mindenki teli torokból fűjja, hogy nem szép dolog mások előtt megszégyeníteni valakit, és ha már, akkor a letolásra inkább

négyszemközt kerítsünk sort. Nincs itt ellentmondás? Hiszen a transzparens visszajelzés az egészséges szervezeti kultúrának az egyik alapeleme. Arról nem is beszélve, hogy a pszichológiai-lag biztonságos környezetben adott visszajelzésből a többiek is tanulnak. Mert ha szabad hibázni, akkor a pillanatnyi büntudat érzését felváltja a „mit tanulhatunk ebből mindannyian” tevékeny, jövőre irányuló fókusza. Ilyenkor nem sérül az sem, aki elkövette a hibát. Ha vezetőként merő jóindulatból négyszemközt jelzel vissza, az nemcsak a csapatot fosztja meg a tanulás lehetőségétől, de az a tapasztalat, hogy kevésbé leszel figyelemmel arra, hogy – akaratod ellenére – ne a „rossz vagy” narratíváját erősítsd, mondván, úgyis zárt ajtók mögött vagytok. Az ilyen beszélgetéseket nem szabad, hogy a félelem színezzé át. A sebezhetőség a félelem nélküli szervezeti kultúra alapja.

Egymásrautaltság

Az Edmondson-féle kutatásban a kórházi személyzet állt a középpontban. Ha legalább egy orvosi sorozat egy epizódjába belenéztél (*Vészhelyzet, Grace klinika, Doktor House, Doktor Murphy* stb.), akkor láttad őket akcióban és akción kívül is. Akcióban elengedhetetlen, hogy egymásra figyeljenek. Nemcsak azért, hogy bízzanak egymásban, hanem azért is, hogy tudják, ha valami gikszer csúszik a gépezetbe, a többiek ott vannak és

korrigálnak vagy figyelmeztetnek; hiszen a következő tenni-valójuk talán arra a hibátlanul kivitelezett akcióra épül rá. Az egymásrautaltság azért több, mint a bizalom, mert feltételezi, hogy akcióval társul.

Hogy nézhet ez ki, ha nem kórházban vagy fegyveres testületben vagy tűzoltóként dolgozol?

Amikor azt veszitek észre, hogy az egyikőtök – akit normál esetben kenyérre lehet kenni – két hete megzizzent, és mindenkiel caps lockban levelez, körbeálljátok. Nem fizikailag, hanem átvitt értelemben. Egyrészt tudatjátok vele, hogy milyen működésbeli változást láttok nála („Mi a fasz van veled, Arankám?”), és ha pszichológiailag biztonságos a környezet, akkor valószínűleg el is fogja mondani, hogy mi történik vele. („Megvan az időpontom az epeműtétemre. Úgy izgulok, mert még sose altattak. Csak erre tudok gondolni, sík ideg vagyok!”) Ekkor köttök vele egy egyezséget, hogy amíg újra önmaga nem lesz, addig minden, a társosztályok felé indítandó e-mailjét át nézni valaki, nehogy széttrappolja az együttműködést az epés megjegyzéseivel. Ő felvállalja a sebezhetőségét, ti nem büntetitek, hanem támogatjátok. Abban a tudatban tesztek így, hogy ha bárki másra kerülne sor, ugyanilyen gondossággal járnak el a többiek vele szemben is, és számíthat rájuk. Ez pedig biztonságot ad. Ilyen környezetben valóban lehet hibázni, kísérletezni, próbálkozni és elbukni, mert mindig fel lehet állni arcvesztés nélkül.

Menet közbeni tanulás

A tanuláshoz nyitottság kell. Ha félünk, hogy mi lesz, ha valamire nem tudjuk a választ, ha féltékenyek vagyunk más tudására, akkor olyan beszűkült állapot jön létre, amelyben nem állunk készen a tanulásra. Folyamatosan azon pörgünk, nehogy kiderüljön, hogy mégsem vagyunk olyan okosak, mint azt az önéletrajzunkban állítottuk, vagy amilyenek a kollégáink gondolnak. Ha azonban teljesülnek a pszichológiai biztonság egyéb feltételei, mint a diverzitás, az énképviselés, a sebezhetőség, az egymásrautaltság, akkor nyitottak maradunk, mert a nyitottságunk kockázatmentes. Nem égünk be, ha nem tudunk valamit, és nem tartjuk ciki-nek, hogy másoktól tanuljunk. Sőt, szabadon kérdezhetünk. És mivel hibázni sem gáz, nyugodtan próbálkozhatunk.

Ilyenkor megvalósul az, hogy szívesen és folyamatosan tanulunk egymástól, a tudásunk egymás ismereteire épül, továbbgondolódik, sőt összeadódik. Ez a pszichológiai biztonság másik óriási előnye: hogy teret nyit a kreativitásnak és az innovációnak. Egy ilyen csapatban a brainstorming nem arról szól, hogy szándékosan béna ötletekkel állok elő, nehogy lenyúlják a többiek az én zseniális ötletemet, hanem sokkal inkább az örömménélésre hasonlít, amikor mindenki belead apait-anyait, és lelkesen, gát-lások nélkül adjuk a közösbe a gondolatainkat.

Tisztánlátás

Ehhez persze arra is szükség van, hogy tisztán lássuk a kereteket, a szerepeket, a folyamatokat és a célokat. Erre mondhatod, hogy „kiadtam a feladatot, minden más ott van a munkaköri leírásban, minek ezt túlszűrni”? De ha magadból indulsz ki – ami ebben az esetben is kifejezetten ajánlott –, látni fogod, hogy te is úgy tudsz jól működni, ha valamelyes kiszámíthatóság vesz körül. Ez többnyire álom marad, ezért inkább úgy fogalmazok, hogy minél inkább kiszámíthatóbbak, tisztábbak a viszonyok, annál jobban tudsz a feladataidra koncentrálni. Ha nem világos, hogy kinek jelentesz, ki miben dönt, ki osztja a feladatot, kinek van elsőbbsége, ha többen is oszthatnak neked feladatot, úgy a napi működésed könnyen káoszba torkollhat.

Ha olyan emberek kontribúciójára van szükséged, akik nem a te csapatodba tartoznak, akkor vajon hogyan tudod rávenni őket arra, hogy megtegyék, amit kérsz? Hiszen a hatáskörödön túl igyekszel vezetni. Ehhez pedig az kell, hogy minden érdekelt szereplő tisztán lássa a helyzetet.

Ha nem tudod, kitől lehet kérdezni, kinek és mikor kell jelezni, ha elakadás, csúszás van, idejétmúlt az infó, amit kaptál, új körülmények merültek fel, és nem tudod, kitől kell beszerezni az engedélyt/választ, képtelenség valós eredményt elérni, mert fejtelten csirkeként fogsz rohángálni fel-alá. Ugyanez történik

a csapatodban is. Ezért van szükség arra, hogy mindenki mindennel tisztában legyen.

Az is sokszor tud vezetői dilemma lenni, hogy mennyi infót oszthatsz meg a csapatoddal, hiszen „nem kell nekik mindent tudni”, „az csak összezavarja őket”.

Én nem ezen az állásponton vagyok. Ha tudom, hogy egy olyan vezetőársam miatt kell félretenniük mindent, aki, ha nem kapja meg időben a kért cuccot, akkora patáliát csap, hogy a városon kívül is hallatszik, és a csapatom renomóját romboló megjegyzéseket tud/fog tenni szervezetszerte, akkor én ezt a teljes képet vázolom a beosztottaimnak; mert megtisztilem őket ezzel. Plusz ne gondolják rólam, hogy fogalmatlan vagyok, nem vagyok tisztában azzal, hogy melyik pillanatban ki min dolgozik, és az milyen fontossággal bír. Ha tudják a teljes igazságot, az empátiájukra építve, engem segítve olyan kreatív megoldással állnak elő, amelyre rá tudok bólintani, és akár rövidebb idő alatt, energiatakarékosan tudjuk megoldani a feladatot és háritani a kockázatot.

Vannak vezetők, akik erre azt mondják, hogy ezek a részletek a vezetés belpolitikai viszonyaiba adnak felesleges, néha felkavaró bepillantást, és nem tartoznak a beosztottakra. Én azt gondolom, hogy felnőtt emberekkel van dolgom. Nem látok abban semmiféle veszélyt, hogy őszinte legyek velük. Az a tapasztalatom, hogy egy ilyen helyzet megosztásával megmutatom

a sebezhetőséget (hiszen nem mondhatok ebben a helyzetben nemet a fent említett okok miatt), megmutatom, hogy rájuk vagyok utalva, és ez mindig összerántja a csapatot (mert nem hagyjuk magunkat, és nem hagyjuk szarban a vezetőnket sem). De ez csak úgy lehetséges, ha mindannyian tisztán látunk.

Bizonytalan helyzetek kezelése

Mivel folyamatosan változik körülöttünk minden, gyakran úgy kell meghoznunk egy döntést vagy kiviteleznünk egy folyamatot, hogy nem áll rendelkezésünkre minden infó. Most már jól látszik, hogy egy pszichológiailag biztonságos közegben sokkal flottabbul tudjuk kezelni ezeket a helyzeteket.

Mivel évek óta foglalkozom a pszichológiailag biztonságos szervezeti kultúrák mérésével, és azzal, hogy a vezetőket abban támogassam, hogy minél hatékonyabban tudjanak ilyen közeget létrehozni a saját csapataikban, gondolhatod, hogy még ezer érvet tudnék felsorolni emellett. De azt gondolom, hogy akinek a fentiek nem voltak elég meggyőzőek, azoknak úgymint napestig magyarázhatnám. Nekik marad az elégedettségfelmérés és az NPS.

Kockázatvállalás

Mindezek birtokában a kockázatvállalás is könnyebb és biztonságosabb. Hiszen tudjuk, hogy hol van a fal, meddig mehetünk el, és mivel sodorjuk veszélybe magunkat, a teljesítményt, a projektet, a csapatot és a köztünk lévő kapcsolatot.

A „Tisztánlátás” fejezetbeli példánál maradva, együtt értékeljük, hogy mi az, ami abszolút prioritást élvez: például az én területemen a bérszámfejtés volt ilyen. Az nem volt alku tárgya, hogy minden hónap utolsó napján megtörténjen-e a fizetések utalása, bármekkora volt is a vezetőtárs általi „fenyegetettség”. A munkatársak így megismerik a kérés hátterét, és minimalizálni tudják, hogy egyéb feladatok kapcsán felesleges kockázatokat vállaljunk. Illetve ha van olyan szempont, amelyet én nem vettem figyelembe, figyelmeztetnek rá, és mint vezető el tudom dönteni, hogy mi élvezzen elsőbbséget. Ez a legtöbbször nem egyszerű, ezért kell vezetőként a lehető legtöbb infót begyűjtenem. A kockázat súlyának értékelése nem csak az én dolgom, de a végső felelősség az enyém. Ha ezt őszintén és jól kommunikálok, akkor megértik. Önként és dalolva ellátnak minden olyan inputtal, ami biztosítja, hogy a megfelelő döntést hozzam meg.

SZENVEDŐ SZERKEZET

Ha úgy vetted meg ezt a könyvet, hogy sosem voltál vagy sosem szeretnél vezető lenni, de kíváncsi vagy, hogy mi zajlik a színfalak mögött, mostanra talán már be is sokalltál. Beláttad, milyen jó, hogy nem ezt az utat választottad. Mintha sejtetted volna... Vagy az is lehet, hogy csak most döbbsz rá, hogy na, ez neked tutira nem kell! De akkor is marad a kérdés, hogy beosztottként, csapattagként milyen túlélési technikákra lesz szükséged ahhoz, hogy a több sebből vérző vezetésnek ne legyél ártatlan áldozata! Ha rutinból megy a felfelé mutogatás, hogy miattuk vagy nyomorult, most leállítanálak. Mert ahogy az előző részben is mondtam, a kultúra alakítása mindenkin múlik. Az önreflexió nem vezetői kiváltság vagy feladat: minden felnőtt ember napi gyakorlata kell legyen. Ha kell, így tudsz változtatni azon, hogy miként reagálsz bizonyos helyzetekben. Mikor és mire mondasz igent vagy nemet? Mikor szólalsz meg, és mikor tartod meg a véleményedet magadnak? Mikor kerülöd meg a szolgálati utat? Mikor segítesz szívességből, és mikor hajtod el a toszba a kollégádat?

A legnagyobb gond az, hogy ma a legtöbb munkavállaló nemcsak munkát vállal, hanem a pénzért cserébe hagyja, hogy a végeletekig kiszipolyozzák, próbára tegyék a türelmét, a józan eszt, sőt a fizikai és a mentális egészségét is hajlandó veszélyeztetni.

Nem azért, mert mazochista. Hanem mert nem gondol bele, hogy ő nem erőforrás, akit lehet/kell használni és kihasználni. Hanem ő a cég legfőbb vagyona. Már hallom is, ahogy jönnek sorba a jól ismert ellenvetések: „És akkor mi van, ha elmegyek? Majd jön helyettem másik! Nekem is élnem kell valamiből, meg eltartani a családot! Máshol se jobb! Inkább ez, mint bármi más! Mit csináljak, én csak ehhez értek? Az én koromban már nem kellek senkinek! Számolom a napokat a nyugdíjig! Még nincs elég tapasztalatom ahhoz, hogy nagyon ugráljak. Mi van, ha nem találok másik állást?” Ugye, valamelyik a te szádon is kicsúszik? A helyzet az, hogy rád is érvényes, hogy egy életed van. Ezért megérdemled, hogy olyan helyen töltsd a napjaid nagy részét, ahol jól érzed magad. Ez nem a vezetőöd vagy a háer feladata, hanem egyedül a tiéd.

A saját életünk alakulásával kapcsolatos döntéseket nekünk kell meghoznunk, és vállalnunk kell értük a felelősséget. Mégis több száz millió munkatárs bolyong, naponta kiszolgáltatottnak érezve magát. Közben folyamatosan áldozatnak érzik magukat, ujjal mutogatnak a főnökökre, a cégre, a politikai helyzetre és a négy évszakra.

Mondok egy példát (a millióból), amivel háer vezetőként szembesültem: nyelvoktatás a munkahelyen. Hatalmas harcok mentek egy időben azzal kapcsolatban, hogy melyik munkakörökben engedjük meg a cég által fizetett nyelvoktatást. Nyilván volt erre egy költségkeret, és nem fért bele mindenki. A sikeresen

bejutottaknak a töredéke vette komolyan az oktatást. Lemondták a részvételt valami fontosra hivatkozva, nem készültek fel az órára, mondván, sok a dolog. Mégis, a pandémia alatt, miután mindenki megsütötte a századik teljes kiőrlésűt a saját nevelésű kovászból, sokan arra használták fel a karantén teremtetten szabadidejüket és a saját pénzüket, hogy fejlesszék magukat, urambocsá! nyelvet tanuljanak. Ha a nyelvtanulás fontos a saját fejlődésed szempontjából, akkor lesz rá időd, energiád, fókuszod, mert így döntöttél, nem vársz senki engedélyére, hozzájárulására. Ha nem használod ki az éves visszajelző beszélgetés adta lehetőséget arra, hogy jelezd a vezetődnak, mit szeretnél, akkor így jártál. De ez nem az ő hibája. Ha nem alakítottad ki vele azt a kapcsolatot, amelybe az őszinte beszélgetés belefér, az rajtad is múltott. Két ember kapcsolatában mindkettőnek van szerepe és felelőssége a dolgok alakulásában. Mégis az a tapasztalatom, hogy a legtöbben megadják magukat a „rendszernek”, bármi legyen is az, pedig annak alakításában a passzivitással ők maguk is markáns szerepet játszanak. Ha neked oké, hogy folyamatosan túlóráztatnak anélkül, hogy tudnád, mi a célja, és hogy meddig megy ez így, mégis mindennap bemész oda, ahol semmibe veszik az érdekeidet, egészségedet, feltöltődési igényeidet, és csak a mosdóban kummogsz a többieknek, akkor az a te felelősséged is. A határok meghúzása a te dolgod is.

A munkához való hozzáállásunkat mi sem tükrözi jobban, mint hogy számos országban, ahol kísérleti jelleggel bevezették

a négynapos munkahetet, az emberek előbb-utóbb rájöttek, hogy a munka az életnek csak egy része, de kell másra is idő, energia, kedv. Ha ötletünk sincs, hogy mihez kezdjünk a szabadidőnkkel, akkor hajlandóak vagyunk kérésztre feszíteni magunkat a munka oltárán, mert inkább ez, mint bármi más. Közben pedig nem tudjuk, mi is az a bármi más. Manapság sok cég a toborzófolyamatába beépíti a „szervezeti fitsségi” tesztet/ beszélgetést. Ez azt jelenti, hogy ahol sztenderd elvárás, hogy az első két évben (meg utána is) kihajtják a beledet, és heti 50-60 órát kell dolgoznod ahhoz, hogy megfelelj, ott igyekeznek bejósolni, hogy bírni fogod-e, vagy a második héten várhatóan lefordulsz a székről, és a mentő visz el. Így mérik fel, hogy mennyire felelsz meg az elvárásaiknak, és igyekeznek annak az esélyét latolgatni, hogy beválsz-e. De vajon TE felteszel-e kérdéseket, amelyekből kiderül, hogy NEKED jó lesz-e? Passzol-e az életedbe az a munkahely, az a munkarend, az az elváráshalom, ami ott vár rád? Olyannyira arra fókuszálunk, hogy „csak vegyenek fel”, hogy elfelejtünk érdeklődni a részletekről, hogy hova is kerülnének, mire áhítozunk olyan nagyon. Ez olyan, mintha két randi után összeköltöznének, de nem tudod, hogy a másik horkol-e, ki tudja-e cserélni a villanykörtét, allergiás-e a macskára. Tudományosan megalapozott tény, hogy a szerelemben esés olyan kémiai folyamatokat idéz elő az agyban, amelyekből elhomályosodik a józan gondolkodásunk. Na, pont ez történik akkor is, amikor szerelemben esünk egy új állással. Annyira

izgatottak leszünk a pusztá érzéstől, hogy kellünk, elolvadunk a toborzók és a képzeletünk meg a vágyaink meg a belemagyarázásunk által rózsaszínre festett körülményektől, hogy nem is merjük/akarjuk megfogalmazni azokat a mondatokat, amelyekkel lenne egy csöpp esélyünk arra, hogy lássuk a valóságot. Persze ott van a három hónap próbaidő, és ha kiderül, hogy mégsem fenéig tejfel a helyzet, felállhatunk. De szeretünk biztosra menni, mert az emberi természet már csak ilyen. És ahogy a vezetőknek szóló figyelmeztetésben olvashattad, ez a legrosszabb, ami történhet: mindenki benézheti a másikat. De ez nem mentesít az alól (ahogyan a vezetőt sem), hogy mindent megtegyél annak érdekében, hogy megalapozott döntést hozz a magad szempontjából. Mert ha már az elején beadod a derekad, onnantól az lesz az alapl működésed, és nincs semmi csodálkoznivaló azon, hogy belefásulsz, kiégsz. És ha ezen felbuzdulva te nem azok sorát népesíted, akik kussolva túrnek, és letudják a kötelező kúrjeiket, csak hogy mielőbb szabaduljanak, aztán várja őket az igazi élet a kapukon kívül (lásd még quiet quitting globális jelensége), akkor titokban beadod a jelentkezésedet máshova, újabb interjúkra jársz, majd nagy trappolva felmondasz és átülsz máshová. De nagy valószínűséggel ugyanez vár rád ott is, mert a saját viselkedésed alakítja a körülményeket. És ha más logó alatt sem húzod meg a határaidat, ott is észre fogják venni, hogy kihasználhatnak, és kezdődik előről az egész. Önreflexió és önérdék – ezek a kulcsszavak. És még

mielőtt ezen a ponton a sarokba repítenéd a könyvet, mondván, micsoda önző nézőpont ez, hadd hozzam ide a kiégésről szóló könyvem egyik gondolatát.

Amikor a repülőgép felszállása előtt a légiutas-kísérő elmondja, hogy a kabinban történő esetleges oxigénnyomás csökkenése esetén, az első feladatod az kell legyen, hogy magadra teszed az oxigénmaszkot, mindegy, kivel utazol (gyerekkel, időssel), azt elfogadjuk, mint a józan ész szavát. Hiszen csak akkor tudsz segíteni a körülötted lévőeknek, ha te magad is kapsz levegőt. Mégis ugyanezt a prioritizálást a létezés többi területén önzőnek nyilvánítjuk. Pedig jól látszik, hogy ha te jól vagy, akkor tudsz profitot termelni, kreatív, innovatív lenni. Éppen ezért számodra is érdekes a Gallup-féle felmérés számainak tanulsága. Hiszen egyre többen nem elégszenek meg az erőforrás szerepével, és inkább embernek szeretnék érezni magukat a munkahelyükön. És ezt az elvárást mindenféle módon kihangosítják, hogy szemléletváltozás történjen a vezetők és a tulajdonosok körében. De itt nem fog segíteni az ujjal mutogatás, az áldozatszerepben való punnyadás. Az elvárásokat ki kell tenni az asztalra, és változtatni kell a kultúrán! És ebben neked is szereped van, akkor is, ha nem vagy vezető, és nem is akarsz az lenni. A pszichológiailag biztonságos, élhető szervezeti kultúra alakítása rajtad (is) múlik.

CSALÁDOM ÉS EGYÉB ÁLLATFAJTÁK

Ha nézted a *Yellowstone* vagy az *Utódlás* című sorozatokat, te is tudod, hogy nem mindenki multinacionális nagyvállalatnál tengeti a napjait.

Az Opten szerint ma kétszázezer felett van a családi jellegű vállalkozások száma, a társas vállalkozói cégek majdnem felét teszik ki. Úgy tűnik, ez jól működik, hiszen közülük több mint ezernek 1 milliárd forintot meghaladó árbevétele van. Érdekes adat, hogy a felét ezeknek a családi vállalkozásoknak testvérek tulajdonolják, a másik fele pedig szülő-gyerek felállásban működik. Már megkezdődött a generációváltás a családi vállalkozásokban, bár öt-hat éve ennek a jelenségnek még az elején voltunk. A testvéri cégek egyre nagyobb arányban vannak jelen, míg a szülő-gyerek kapcsolatos tulajdonlások száma csökkent. A társadalom öregedésével óhatatlanul egyfajta átrendeződés várható a családi vállalkozások szegmensében is. Azonban a generációváltás csak az egyik megoldandó feladat, amivel a tulajdonosoknak foglalkozniuk kell.

A családi vállalkozás komoly feszültségekkel teli felállás. Vagy mondjuk úgy: többnyire az. Itt aztán nem mondhatod, hogy „ne rinyáljon nekem, nem vagyok én az anyja”, mert hát az vagy. Vagy az apja. És pont ebből adódnak a nehézségek. Minden

család bonyolult, szövevényes érzelmekkel, sérelmekkel, történelmi vitákkal, legendákkal terhelt. Egy családi cég alapítása komoly elhatározás, és a mögötte rejlő gazdasági érdeken túl olyan családi kötődéseket, vágyalmokat pendít meg, amelyekben mindenkinek egyformán osztoznia kell ahhoz, hogy valóban sikeres legyen egy ilyen vállalkozás. Az alapító álma, saját motivációja meghatározó. Régmúlt dédszülők vállalkozó szellemét akarjuk feltámasztani, vagy konkurenciát állítva a volt cégünknek meg akarjuk mutatni, hogy mi tudjuk a tutit, álmodunk egy nagyot, hogy a családot ily módon tartsuk össze az elkövetkezendő generációk sorában – ebből mind, és még ennél sokkal érdekesebb indíttatásokból is születnek családi vállalkozások. A bizalom, vagy akár egy szabadsalom házon belül tartása is lehet érv. De bármi is az indok, kemény fába vágjuk a fejszét.

Ahogy az említett sorozatokban láthatjuk, a családi vállalkozásban az üzleti döntéseket és megfontolásokat nehéz elválasztani attól, hogy kinek esik nagyobb súllyal a latba a szava az ebédlőasztalnál. Ellentmondhatsz-e az üzletben a szüleidnek, ha egyébként szereted és tiszteled őket? Elfogadják-e, amit mondasz, amikor ők még emlékeznek rá, amikor a csattogós lepkét toltad a Fő utcán? Még az oviban is olyan félős voltál, lehet, hogy most is csak ez a félősség beszél belőled, amikor óvatosságra inted őket egy nagyobb beruházás kapcsán... Van-e benned ellenérzés a céggel kapcsolatban, amiért sosem értek rá eljönni a szüleid az anyák napi ünnepségre vagy a hegedűvizsgádra,

mert a családi biznisszt kellett vinni? Ezek mind bekavarhatnak. A családi közös történelem, az érzelmek és az interakciók dinamikája színezi át a céges kapcsolódást. Hogy torpedózkod meg, ha apád be akarja hozni a cégbe régi cimboráját, az ivós Pistit? Aki kétségtelenül évezredes tapasztaltokkal rendelkezik a logisztikában, de nem véletlenül kapta a nevét. Ugyanígy gátat vethetnek a te jelöltednek, akivel az egyetemen szobatársak voltatok a koliban és keni-vágja az IT-rendszereket, de anyád nem bízik benne, mert egyszer látta, hogy nem ágyaz be és „az ilyen rendes ember nem lehet”. Hogyan veszed át a kapcsolatrendszert, ha minden ügyfél még mindig csak anyáddal hajlandó tárgyalni? És lássuk be, nehéz megrendelő-beszállító kapcsolatot indítani, amikor az arcodba nyunnyognak, hogy: „Istenem, Marcikám, hát ekkora voltál, amikor utoljára láttalak!” Ameddig megy a szekér, felfutóban van a cég, addig „csak” ezek a gondok. Egy bővülésnél vagy megtorpanásnál, egy átszervezésnél, egy külföldi terjeszkedés lehetőségénél, egy elkerülhetetlennek látszó leépítésnél a családi viszonyok sokszor csak olajat jelentenek a tűzre (Ivós Pisti nem fog menni, abban biztos lehetsz, hiába lenne itt a nagyszerű alkalom.) Különös helyzetet teremt, ha például felvásárlási ajánlatot kap a cég, és a józan ész meg a számok mind az eladás mellett szólnak, de az érzelmek a „nem” mellett teszik le a voksot.

És akkor a legnagyobb megpróbáltatásról ne is beszéljünk, ami a cég családon belüli utódlásának kérdése. Ha már elszállt

a szülők felett az idő vasfoga, vagy megrogyant az egészségük, és láthatóan nem bírják a fizikai és mentális terheket, de a végső-kig kitartanak, hogyan kezdsz bele abba a beszélgetésbe, amely a trónfosztásukról szól? Vagy mi van akkor, ha mindenáron rád akarják tukmálni a vezetéset, de te nem így és nem itt képzelted el hosszú távon a jövődet? Mi van, ha mindig neked szánták céget, és látod a csalódást a szemükben, hogy összetörted az álmaikat? Mi van, ha tudod, hogy te ezerszer jobban el tudnád vinni a vállalkozást fél kézzel, hiszen kívülről-belülről ismered, de arra az ügyefogyott tesódra testálják az első számú szerepet, amire te évek óta ácsingóztál és azt hitted, hogy a szorgos munka jutalma meghozza a gyümölcsöt? De az évekig „magát kereső”, alkalmi melókból élő, kétes hírű fősulit végző testvéred cégbe való behozásával őt megpróbálják itthon tartani, és jó útra téríteni, pedig te tudod, hogy ennek akkora esélye van, mint mókusnak az erdőtüzből.

Számos országban, de itthon is elérhető szakértő tanácsadók, akik kiválóan ismerik és kezelik a családi vállalkozások ilyen és ehhez hasonló bonyolultságát és a döntéshozatalok buktatóit. Érdemes őket bevonni és velük konzultálva a szakértelmükre támaszkodni, hogy a vállalkozás is életképesen robogjon, és a családi karácsonyok békéje is megmaradjon.

V. Önmarcangolás

SECRET

Imádom azokat a provokatívnak szánt közösségimédia-posztokat, amelyekben azt a kérdést feszegetik, hogy mi a legfontosabb képesség, amivel egy vezetőnek rendelkeznie kell. Ilyenkor befigyel a szokásos empátia, felhatalmazás, határozottság, jó kommunikációs készség, meg egy csomó másik. Én minden alkalommal csupa nagybetűvel odaírom, hogy NEM! A legfontosabb az ÖNREFLEXIÓ képessége. De nemcsak a vezetők, hanem mindenki számára. Ezt a belső munkát nem lehet megúszni, és már kicsi gyerekkorban érdemesebb lenne elsajátítani, mint mondjuk Dél-Amerika hegy- és vízrajzát vagy a paralelogramma területének kiszámítási módját.

Az önreflexió azért nem népszerű, mert sok tévhit él vele kapcsolatban. Az egyik, hogy ez olyan köldöknézegetős zen cucc, ami az ezotéria határát súrolja, és főleg nőknek való. A valóság ettől nem is állhatna távolabb.

A másik tévhit, hogy az önreflexió arról szól, hogy hamut szórunk a fejünkre, folyamatosan azt kutatjuk, hogy hol hibázunk, és ezen rugózunk. Ez sem igaz.

A harmadik tévhit, hogy mindenképpen szakember segítségére van szükségünk hozzá. Annyi valóban igaz, hogy egy pszichológus sokat tud segíteni abban, hogy beindítsa a folyamatot és „rászoktasson” bennünket, megmutassa a mikéntjét. Ezzel valamelyest időt spórolunk, ha pénzt nem is. De az önreflexió túlmisztifikálása nem segíti azt, hogy bátran, önként, elengedett kézzel belevágjunk, pedig nem ördöngösség.

Az önreflexió mindössze azt jelenti, hogy egy helyzetben megvizsgáljuk a viselkedésünket, a gondolatainkat, az érzéseinket, a reakcióinkat, a döntéseinket és – ha úgy tetszik – „kívülről ránézünk”. Megállapításokat teszünk arra vonatkozólag, hogy mit miért tettünk, gondoltunk, éreztünk valamit. Semmiképpen nem önmagunk ütlegetése, vagy a felesleges rágódás a cél. Hanem az, hogy tisztában legyünk az okokkal, és ha a változtatás mellett tesszük le a voksunkat, hogy legközelebb más legyen a helyzet kimenetele, vagy másképp érezzük magunkat, legyenek kézzelfogható kiindulópontjaink. Ha pedig megtaláltuk a megoldást, és kipróbáltuk, azt újra kielemezzük, vajon bevált-e, vagy kereshünk kell egy alternatívát.

Ne tépelődjünk rajta, ne hibáztassuk magunkat céltalanul, vagy nyomjuk el magunkban, mondván „bassza kutya, így esett, oszt kész”. Nem tűnik agysebészetnek, ugye?! Viszont elengedhetetlen ahhoz, hogy jól és egyre jobban tudjunk vezetni, meg hogy jól legyünk magunkkal.

Az önreflexióhoz szorosan kapcsolódik az, hogy milyennek akarom magamat mutatni a külvilág felé. Ha süketen, vakon, önmagamról tudatlanul bolyongok a világban, és így teszem a dolgom, a rólam alkotott kép sem lesz egyenszilárdságú, ami komoly gátja lehet a vezetői hitelességnek. Aspiránsként is fontos, hogy olyannak mutassam magam, amit aztán a pozíció elnyerését követően is fenn tudok tartani, és nem kell karikába hajolnom, hogy a látszat ne sérüljön. És itt békúszik a képbe

az integritás. Ezt a szót bőven locsoljuk a hétköznapi korporet világában, de valójában mit is jelent? Integritás az, amikor a meggyőződéseimmel, értékeimmel, az általam vallott alapelvekkel összhangban nyilvánulok meg, cselekszem. Mert ekkor vagyok önzonos. Tegyük fel, hogy számomra a becsületesség olyan érték, amelyet otthonról hozok és az erkölcsi iránytűm északjának gondolok, sőt így is beszélek róla. Akkor ha hagyom, hogy valaki a csapatban megússzon egy sumáságot, vagy valakinek elnézem a hibázást, míg más ugyanezért megkapja a búcsúztató A4-esét, akkor nem viselkedek önzonosan. Ha a becsület bajnoka vagyok, akkor nem fogadhatok el csúszópénzt, stikában nem világosíthatom fel a tender egyes résztvevőit a versenyben lévő másik cég ajánlatáról. Akkor sem, ha erről egyébként mondjuk a cégem működési vagy etikai szabályzata nem ad explicit irányutatót. Talán a walk-the-talk kifejezés az, ami a legplasztikusabban leírja ezt. Mi a bor, víz, prédikálás kontextusában értelmezzük.

Az önreflexió egyik legfontosabb mozzanata, hogy időnként megkérdedez magadtól: „Hogy vagyok”? Persze olcsó poén, hogy: „Jól. És bővebben? Nem jól.” Azt szoktam mondani, hogy amikor reggel kiülsz az ágy szélére, és az első mély lélegzeted veszed, akkor az aznapi legőszintébb pillanatodat éled át, mert még csak akkor eszmélsz. Na, akkor kell feltenned magadnak ezt a kérdést. Ha a válasz csípőből jön, hogy „jól”, akkor nincs tenni-való. Örülünk (Vincent). Ha azonban a válasz: „meh” (amolyan

angolosan), akkor nézz rá, hogy mi a „meh” oka. Sorold! Akár le is írhatod, mert fontos látnod, hogy mennyi dolog zavar, és pontosan mik azok. Egy hét múlva vajon mi az, ami ezek közül még mindig ott van, és még mindig zavar, és nem tudtál időt szakítani arra, hogy egy kicsit jobb legyen? Nem kell bulletpointos pépétét csinálnod az érzéseidről. Ha egyszerűen papírra veted őket, tisztábban fogsz látni. Az is a megkönnyebbülés egy foka már, ha képes vagy kimondani/leírni. Tudom, hogy ez olyan misztikus pszichoblablának tűnik, de érdemes kipróbálni, hátha te is megtapasztalod, hogy nem az. Ez egyben egy to do/to be/to feel lista. Ahogyan már korábban megállapítottuk, a vezetés magányos műfaj is lehet, és önmagad legjobb támogatója tudsz lenni, ha őszinte vagy magaddal. Ebben a részben sorra vesszük azokat a dolgokat, helyzeteket, állapotokat, amelyek segítő vagy romboló hatással lehetnek a jóllétedre. Kezdjük a fizikai, érzelmi és mentális jóllét szentháromságával!

NO SPORT

Az orvos barátnőm azt szokta mondani, hogy negyven év felett minden olyan nap ajándék, amikor nem fáj valamid. Ha nem vagyunk ennyire pesszimisták, akkor is tudjuk, hogy a fizikai jóllét mindennek az alapja. Ha krónikus, visszatérő fizikai fájdalmaid vannak, álmatlanul hánykolódsz egy problémán rágódva, nem voltál szabad levegőn egy hete, dzsetleged van, leégtél a napon, műtéti sebed gyógyul, a refluxod tartott ébren, elfeküdted a nyakad, csomókban vannak a hátizmaid, akkor nem vagy jól. Churchillnek nem volt igaza, amikor azt mondta: „no sport”. Szerencsére sokan tisztában vannak azzal, hogy muszáj a sok ülést, a stressztől befeszült izmokat megjáratni, és ezeket ellensúlyozandó valamiféle sportot űzni. A legegyszerűbb a futás, az edzőtermi veckölődés, a foci, a tenisz, a fallabda, a jóga, a zumba vagy egyéb táncos multságok. Akik csapatsportot űznek az idejük egy részében – egyéni sportot kiegészítendő –, azok a munkahelyen is könnyebben működnek együtt. De praktikusan mindegy is, hogy társastánc vagy ultramaraton, a sport kell! Még hozzá folyamatosan. Szánalmas nézni azokat az office-lovagokat és -lovaginákat, akik a túlterheltségükre hivatkozva egész évben nem csinálnak semmit, majd decemberben, az első beszélésre tömegesen kivándorolnak Ausztriába. Ők azok, akik nyakmeregítővel, térdrogzítóval vagy ágyékgig begipszelve térnek haza. Az évente egyszeri szezonális sportolást nem bírja

a punnyadt, szántáshoz nem szokott szervezet, és megbosszulja a felkészületlenségre ráküldött meredek, csúszós hegyoldalt. És amennyire óriási élmény a síelés, plusz friss levegőn lehet művelni, legalább az azt megelőző hat hétben intenzív felkészülésre van szükség, hogy megússzuk a sérüléseket. Ez persze nem vonatkozik azokra, akik a hütte jéger- és gőzgombóc bajnokai. Ők csak arra vigyázzanak, hogy el ne csússzanak a síkos padló kövezetén.

Egyszóval a fizikai rendben lét legjobb támogató eszköze a rendszeres sportolás és a szűrővizsgálatok. Vannak olyan cégek, amelyek a juttatási csomag részeként évente egyszeri menedzserszűrést biztosítanak, amire sok vezető idő hiányára hivatkozva vagy félelemből nem megy el, mert mi van, ha kiderül, hogy valami nem öké. Holott a szűrővizsgálat lehetősége nemcsak a hipochondereket kellene hogy feldobja. Az egészségtudatosak tovább élnek, mert a megelőzésre helyezik a hangsúlyt, és tisztában vannak azzal, hogy a genetikájuk max. 5%-ban határozza meg az egészségüket. A többi az életmódnak köszönhető. Tisztában vannak azzal is, hogy vezetőként rengeteg olyan hatás éri őket, amelyek előbb-utóbb rombolják az egészségüket. Épp ezért igyekeznek egyensúlyt teremteni a munkahelyi káros szokások (ülés, légkondi, keringtetett levegő, légszennyezett városi környezet, túl sok kávé, jó illatú bekészítések, gyors ebédek, vagy a napközbeni étkezések teljes zárójelbe tétele, esetleg cigi) és a maradék időben megtehető helyreállító tevékenységek között. A fizikai jóllétünk kölcsönhatásban van az érzelmeinkkel.

KÖNNYEK KÖZÖTT

Mégis hogy jönnek ide az érzelmek? Ha férfi vagy, akkor sehoggy, hiszen neked nincsenek. Legalábbis ovis korod óta tudod, hogy egy igazi férfi nem sír, nem nyavalyog, nem panaszkodik. A lányok meg egytől egyig bőgőmasinák.

Így aztán a férfiak, pláne ha vezetők is, nagy küzdelmet folytatnak azzal, hogy hova rakják az érzelmeiket. Hogyan kezeljék, engedjék-e a felszínre törni, minek nevezzék őket, és egyáltalán meg tudnak-e birkózni velük? Ugyan az elmúlt három év valamelyest felszabadította a férfiakat e béklyó alól, és egyre többen beszélnek az érzelmi, sőt mentális jóllét fontosságáról, de még ma is federeri magasságokban kell teljesíteni ahhoz, hogy megengedj magadnak nyilvánosan hulló könnyeket.

Egy vezető – ugyanúgy, mint bárki más – reggeltől estig folyamatos érzelmi hullámvasúton ül. Reggel fásultan ül ki az ágy szélére, az autóban ingerült lesz a terelések és a forgalom (még a többi hülye mazsola) miatt, majd beérve feldobott és izgatott lesz, ha meglátja a napi tennivalóit (még a kávé is besegít). Az első mítingjén halálosan frusztrált lesz, mert nem érti a többiek késlekedésének az okát, és dühös is, hogy felkészületlenekkel kell egy asztalhoz ülnie. Mire mindenki elhúz a szobájából, jön egy sms a gyerektől, hogy bevásárolták a sulis kosárcsapatba. Erre elárasztja a büszkeség, a gyengédség, a lelkesedés, mert látja

szemei előtt a Los Angeles Lakers-szintű küzdelmet a budapesti Vanek Gimnázium és a nagygyerezsdi Kossuth szakközép között. Aztán előnti a remény, hogy mégis csak jó lesz ez a nap! De 15 perc elteltével a remény helyét átveszi az unalom, amikor a felgyülemlett levelezésében próbál rendet vágni. Aztán még egy míting, amin az unalom szinte a bekómálásig fokozódik. Még szerencse, hogy közben legalább az e-mailek megválaszolásával haladni tud. Ebéd két vezetőtárssal, ami lazulás, felszabadultság, poénkodás, pletykálás. Felszabadultan tér vissza az irodába, és indulhat a délutáni műszak, amikor is az első programpont egy prezentáció a kintieknek. Néma egészséges drukk, majd megbeszélés megbeszélés hátán. És váltogatja egymást az unalom, a pillanatnyi lelkesedés, az optimizmus és a düh. Este megint a forgalom, a fáradtság mindent szürkébb ködbe von, emberünk kezd leereszteni, és a hiábavalóság érzése lesz úrrá rajta. Még szerencse, hogy otthon újra meg lehet hallgatni a gyerek hosszas beszámolóját! Fantáziájában élesedik a film, a kölyköt már LeBron játssza. Meghallgatja a párja aznapi hullámvasútelményeit is. Egy kis zombulás a depresszió határát súroló hírek előtt. Egy kis olvasás vagy filmnézés, és az elalvás előtti utolsó percben úrrá lesz rajta a megkönnyebbülés, hogy ennek a napnak is vége.

Önreflexió híján a napközben felbukkanó érzelmeket nem nevesítjük, nem azonosítjuk, és nem is éljük át igazán. Ennek hatására este, amikor leoltjuk a villanyt, ezerrel tülekednek

az agyunkba, követelve a maguk világhíres 15 percét. És aztán csodálkozunk, hogy nem tudunk jól aludni. A rengeteg meg nem nevezett, át nem élt, elfojtott érzelem valahol – ugyanúgy, mint a víz – meg fogja találni a kiutat, többnyire egy betegség formájában manifesztálódva. Ezért érdemes (nemtől függetlenül) az érzelmekkel foglalkozni. Ez történhet magunkban (lásd fentebb), az önreflexió során, vagy szakember, pszichológus segítségével. Az érzelmek elnyomása alattomosan lappangó, folyamatos stresszt okoz, ami kiégéshez, megbetegedéshez vezethet.

Klasszikusan tartja magát az a nézet, hogy az ember hagyja otthon az érzelmeit, és viselkedjen professzionálisan a munkahelyén. Ez szögesen ellentmond annak, amit az előbbiekben állítottam, hiszen az ember életének színterei vannak, de ugyanazzal a személyiséggel és érzelmi tartalmával közlekedik közöttük. Emberfeletti erőfeszítésre van szükség ahhoz, hogy egy-egy nagyobb érzelmet generáló történést a munkaidő alatt kikapcsoljunk, „ne gondoljunk rá” vagy ne bukkanjon fel és ne hangolja át a napközbeni létünket.

A már idézett Gallup-féle tanulmányból tökéletesen kirajzolódik, hogy egyre nagyobb nehézséget okoz a többségnek elnyomni az érzelmeiket, a stresszeiket. És mivel a pandémia alatt összefolytak a munkavégzés és az otthonunk fizikai terei, egyre kevésbé látszik jogosnak és kivitelezhetőnek az, hogy különválasszuk az érzelmeinket, tehát megjelennek a munkahelyen is. Hogy mennyire, arról csak egy-két számot mutatok: a több

tízezer megkérdezett válasza alapján 60 százalékuk fejben nincs ott a munkahelyén, 59%-uk folyamatosan stresszel, a harmaduk szomorú, dühös vagy egyenesen nyomorultul érzi magát.

Mondd, hogy nincs helye az érzelmeknek a munkahelyen! Hiába gondolod, hogy nincs, mégis ott vannak. Ha vezetőként erről nem veszel tudomást és nem foglalkozol vele, az kifejezetten butaság és szüklátóköriúség, mert ilyen feltételek mellett igen nehéz profitot termelni. Ezért kell vezetőként olyan környezetet teremteni, amelyben a szervezeti kultúra a pszichológiai biztonságra épül. Így van arra mód, hogy ezt mindannyian tudomásul vegyük, adresszáljuk és olyan közeget hozzunk létre, ahol mindenki személyiségének szerves és elválaszthatatlan részének tekintjük az érzelmeit. (Erről lásd bővebben a „Biztonsági öv” című fejezetet.)

Az érzelmeikkel csak most barátkozóknak álljon itt néhány önreflektivitást segítő kérdés:

- ❖ Ha úgy érzed, harcolni szeretnél: „Mi akaszt ki engem ebben, de tényleg? Mi nélkül nem tudok megenni?”
- ❖ Ha úgy érzed, menekülni szeretnél: „Ha nem teszek kísérletet a helyzet megoldására, el tudom-e engedni a francba?”
- ❖ Ha úgy érzed, lefagyta: „Mi a legrosszabb, ami történhet, ha foglalkozom ezzel? És mi a legrosszabb, ami történhet, ha nem foglalkozok vele?”
- ❖ Ha kérnek tőled valamit: „Mire is mondok nemet? Ha nemet mondok, akkor mire mondok ezzel igent?”

Ha ezeket megválaszoltad, akcióba lendülhetsz, és máris jön a következő kérdés: Mi az az egyetlen dolog, amit hajlandó vagy megtenni, hogy keresztüljuss ezen?

- ❖ Ezt és ezt elengedem
- ❖ Ezt és ezt szóvá fogom tenni.
- ❖ Ezt és ezt elfogadom.
- ❖ Ezt és ezt magamra vállalom.

TORONYHIBA

A mentális jóllétünk már rég ad acta lett téve, legalábbis sokan érzik így. Az, hogy mennyire tudunk logikusan, tisztán, objektíven, kreatívan gondolkodni, fókuszálni, érvelni, problémát azonosítani, megoldást találni – ezek mind a mentális fittségünk függvényei.

A mentális jóllétünket aláássa a stressz, a túlhajsztoltság, a nem megfelelő étkezés, az addikciók, az alvás hiánya, a digitális felületek túlhasználása. Ezzel szemben a mentális jóllétünket karbantartja és egyensúlyba hozza a szabad levegőn való tevékenykedés: séta, kertészkedés, bringázás, az úszás, a jóga, a meditálás, a naplózás, minél több érzékszervünk használata (szaglás, tapintás különösen); az olvasás és a digitális detox.

Nem hinném, hogy akár egyik, akár másik felsorolásban bármi újdonságot találtál volna. Mégis nagyon ritkán találkozom olyan vezetővel, aki a lenézős, szemforgató bólogatáson kívül valóban tesz is azért, hogy ezek közül egyet vagy többet beépítsen az életébe, és tudatosan tegyen a mentális egészségéért.

Bár ismerek olyan vezetőt, aki a karantén alatt a Normafán tartott megbeszéléseket séta közben, és annyira rákapott az ízére, hogy a mai napig tartja ezt a szokását.

És ha már úgysem tudok ebben a témában újat mondani, azért hadd dobjam be az unatkozás és ábrándozás egészségünkre

gyakorolt pozitív hatását. Azzal tisztában vagyunk, hogy gyermekorban ennek az „üresjáratnak” milyen komoly értéket tulajdonítanak a pszichológusok, hiszen ideális az élmények feldolgozására, beépítésére, az ingerek befogadására és leülepitésére, a kreativitásra. De arról kevésbé szól a fáma, hogy felnőttként ugyanekkora szükségünk van a semmittevésre, ugyanezen előnyök miatt.

Csakhogya a programokkal túlszűfolt naptárunkban hogyan is nézne ki a heti rendszerességgel időzített semmittevés? És mi van, ha akkor épp nem tudok „semmitteni”, mert halaszthatatlan dolgom van? Hánytól hányig ábrándozzak? És mi van, ha nem jut eszembe semmi? Egyáltalán, hogy néz ki az unatkozás? És nem fog ezért kivetni magából a társadalom? Nem fognak vezetőként pellengérre állítani, ha valaki rajtakap, hogy csak nézek kifelé a fejemből?

Lássuk be, felnőttként sok a dolog. Pláne vállalati környezetben, és pláne vezetőként egyáltalán nem tűnik ideálisnak a környezet ahhoz, hogy unatkozzunk. Ezek az időszakok másként hasznosulnak. Ha nem a telefonunkat basztatjuk éppen, hanem csend vesz körül, és úgy csináljuk, hogy ne legyen semmi dolgunk, akkor ebben a csendben csakhamar kirajzolódnak emlékek, beszélgetésfoszlányok, moziélmények, filmszerű képek, amelyek segítenek megnyugodni, feltöltődni, egy problémát más szemszögből látni, tervet kovácsolni, elhatározásra jutni, egy érzelmet beazonosítani. Szóval az unatkozás nem valamiféle úri

huncutság. Akkor is szükségünk van rá, hogy leálljunk a pörgéssel, és megengedjük magunknak az ábrándozást, ha elmúltunk ötévesek.

Ha már a jóllétedet teljeskörűen körbejártuk, haladjunk tovább ezen a vonalon, és nézzük, mire kell még tekintettel lenned ahhoz, hogy ha megkérdezed magadtól, hogy vagy, akkor a válasz egyértelmű és határozott „jól” legyen.

HINTA-PALINTA

A vállalati élet legnagyobb hazugságai közé tartozik az, hogy van olyan, hogy a munka és magánélet egyensúlya. Ha eddig kételkedtél volna ebben, a pandémia alatti hómofiszbán való dolgozás sokakat ráébresztett, hogy mennyire képlékeny tud lenni a határvonal, amely látszólag elválasztja a kettőt. De ha jobban belegondolsz, hogyan is választódhatna el? Hiszen egy életed van (ezen a ponton elnézést kérek a buddhistáktól), és annak vannak tevékenységek szerinti színhelyei, ahol nemcsak az aktivitásod, de a téged körülvevő szereplők is mások. De mindentől függetlenül ezekben a helyzetekben te mindig benne vagy. Hol főszereplőként, hol mellékszereplőként, hol statisztaként, hol pedig csak a nézőtérén drukkolsz. Tehát mesterségesen létrehozott ellentét a munka és a magánéleted egymással való szembeállítás, mert mindkettő a te ugyanazon életed más-más színtere. Ahogyan azt a női vezetőkről szóló részben hangsúlyoztam – és ha passzívként nem tartottad fontosnak elolvasni, akkor itt is leírom: lehet mindent akarni, de nem egyszerre. Ami azt jelenti, hogy ha valamit akarsz, teszel, részese vagy, az az élet lényegénél fogva azt jelenti, hogy mást nem akarhatsz, nem tudsz tenni és nem vagy részese. Ezt a baromi egyszerű alapvetést mi a lelkiismeret masszívra fonott fonálával kötjük össze, és próbálunk nem tudomást venni a tér-idő korlátozottságáról. Tehát akarhatsz

sok mindent, meg is lesz, de nem egyszerre, egy időben. Majd, egymás után. A prioritizálás egyik legnehezebb következménye ennek a kompromisszumnak a megkötése. Az egész arról szól, hogy mikor mi a fontos, a sürgős, a halaszthatatlan.

És ha valamire, akkor erre rádöbbsentett bennünket a pandémia: hogy érdemes újragondolni a prioritásainkat az élet-halál árnyékában. Vezetők arról számolnak be, hogy azóta sokkal könnyebben és lelkiismeret-furdalás nélkül teszik le a melót és mennek el a gyerek focimeccsére, a párjukkal színházba, vagy a hétvégi jogatáborba. Már kifekszik, ha megbetegszenek, és nem vonszolják be magukat a tüdejüket kiköpve, hogy mutathassák a megrettent kollégáknak, hogy ki a fasza gyerek. Már nem rohannak vissza az ebédszünetről, hanem megállnak komótosan elnyalni egy fagyit, miközben kirakatokat nézegetnek. Vagy leülnek egy közeli parkban, élvezni a szabad levegőt és a napsütést.

És jól teszik. Egyensúly sose lesz. A harmóniára való törekvés sokkal észszerűbb célkitűzés. Így nem örül fel a stressz és az önvád, hogy nem tudsz egyszerre, egy időben két helyen lenni. Hiszen emberből vagy te is.

VARIÁCIÓK EGY TÉMÁRA

A személyiségtípus

Mi van akkor, ha A típusú ember vagy?

Az A típusú személyiség kutatása az 1950-es évekre nyúlik vissza, amikor a szív- és érrendszeri megbetegedések magasabb előfordulását találták az ilyen személyiségjegyekkel rendelkező embereknél. Én magam a 80-as és 90-es években végeztem felméréseket ezzel kapcsolatban. Egyrészt arra voltam kíváncsi, hogy a közép- vagy felső vezetők között – a szokásos rizikófaktorok mellett – melyek azok a vonások, amelyek arra predesztinálják őket, hogy súlyos szív- és érrendszeri betegségük legyen, és vajon befolyásolja-e a képet a munkahelyi szervezet felépítése.

Tény, hogy a vezetők között sokkal több az A típusú személyiség, de hogy azért van-e így, mert a jellemvonásaiknál fogva nagyobb a valószínűsége, hogy ők választódnak ki erre a szerepre, vagy azért, mert a vezetői szerepben sokkal erősebben domborodnak ki ezek a személyiségjegyek, nem tudom a választ.

De mindenképp érdemes tisztában lenni azzal, hogy melyek ezek a személyiségvonások, mert stresszes környezetben és az egyéb, életmódbeli rizikófaktorok megléte mellett komoly szív- és érrendszeri kockázatot jelentenek.

Az A típusú embert onnan ismered meg, hogy még be sem fordult a folyosón, de már hallod a hangját, és zeng a folyosó a lépteitől. Határozott, kompromisszumot nem ismerő, és végtelenül türelmetlen. Van benne egyfajta folyamatos felfokozottság, amitől kimerítő a társasága, különösen azoknak, akik nem ehhez a sebességhez szoktak. Nemcsak hangosan, de gyorsan is beszél, és hajlamos mások szavába vágni, befejezni a mondataikat. Amíg a másik beszél, már rég nem a hallottak befogadása foglalkoztatja, sokkal inkább a csattanós válaszának vagy az ellenérveinek megfogalmazására koncentrálnak. Mindenki, aki egy kicsit is lassabb nála, bosszantja. Ingerült lesz, ha lassabban veszed elő a táskádból a dokumentumot, ha bizonytalanul fogalmazol, ha óvatosan és lassan lépkedsz a lépcsőn. A sorban állás, a másra való várakozás a halála – néha szó szerint is. Beleteker a filmbe, kipattan az autóból, hogy megnézzé, miért áll a sor, és azonnal alternatív menekülőutakat böngész. Ő maga pontos, de sokszor inkább előbb érkezik, sietős, döngő léptekkel. Erőt mutat mindenben. Van benne valami szabadon lebegő ellenségeskedés is, mint egyfajta tartalék villám, amellyel bármikor, bárkire lecsap.

Nos, ezek kétségtelenül nem túl fényes képet festenek le az A-típusúakról, de önmagad érdekében érdemes az önreflexió során rápillantani arra, hogy ezek a személyiségvonások nálad mennyire vannak jelen, mert ezzel óriási stresszt teszel magadra, ami hosszú távon az egészségedet is károsíthatja.

Az érem két oldala

„Jó, de én nem vagyok olyan!” „Milyen is?” „Hát tudod, aki jó vezető lehet... mert introvertált vagyok.” Olyan, mintha már előre elnézést kérnénk, mert valamilyen súlyos fogyatékoságot vallanánk be szemérmesen. A legnagyobb gond az introverzióval az, hogy sokakban él a tévképzet, hogy az introvertáltak kukák, félénkek, alig mernek megszólalni, és ha mégis, akkor azt csak halkan teszik. Nagy ritkán merészkednek le az elefánt-csonttornyukból a való világba, ahol éjjel-nappal tudományos könyveket olvasva és írva tengetik mindennapjaikat. Sőt, a kajájukat is az ajtó alatt csúsztatja be valaki.

Ez baromság! Én magam is introvertált vagyok, és szeretek előadást tartani több száz ember előtt. Jó vagyok benne, és élvezem. Embereket is tudok vezetni, és élvezem. De nem szeretek semmitmondó csacsogásban részt venni idegenekkel, és sok ember társasága hamar lemeríti a szociális akkumulátoromat. Ez mind nem jelenti azt, hogy ne lennék jó vezető. Megvan hozzá az érdeklődésem, a kapcsolódási képességem, az empátiám és a toleranciám. Mindössze arról van szó, hogy egy sok beszélgetésből álló nap után szeretem, ha nézhetem a felhőket és hallgathatom a madarakat, és nem szól hozzám senki. Én így töltődöm.

Tehát semmi akadályja annak, hogy embereket vezess, ha introvertált vagy, rossz kifogás. Ugyanígy semmi nem garantálja,

hogy ha valaki extravertált, az tutira ász a vezetésben. Kifelé figyel és felaprózódik a felszínes kapcsolódásban. Mivel állandóan emberek között akar lenni – mert ő viszont így töltődik –, például az introvertált csapattagokat végletesen ki tudja meríteni.

Ugyan a címben az szerepel, hogy az éremnek két oldala van, de ez is sarkítás. Egy ember nem csak ilyen vagy olyan. Mivel alkalmazkodóak vagyunk, ezért simán elképzelhető, hogy egy inkább introvertált mégiscsak elő tudja magából hozni az extravertáltat, ha úgy hozza az élet, az érdekei vagy a helyzet, és viszont.

VADHAJTÁSOK

Azt tartja a mondás, ha nincsenek körülötted seggfejek, akkor bizony te vagy az.

Nos, ez nem feltétlenül van így, de kétségtelen, hogy a legtöbb szervezet, ha másként nem is, de nyomokban toxicitást tartalmaz. Az persze nagyon gáz, ha a toxikus viselkedés a szervezet működését minden szinten átítatja, de ez olyankor üzletileg is megmutatkozik. Jó, ha ilyen helyzetben a tulajdonos él a teljes vezérsorcseré eszközével. Az sokkal gyakoribb, hogy egy-két vezető mérgező tevékenysége lehetetlenít el egy területet. Ilyenkor azt tapasztaljuk, hogy ott rengeteg a túlóra, a betegszabi és folyamatos a munkatársak elvándorlása.

Nehéz annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy hogyan ne válj toxikus vezetővé. Ebben (is) segít az önreflexió. Ha képes vagy a saját működésedre reflektálni, átértékelni annak függvényében, hogy mit tapasztalsz, hajlandó vagy be- és elfogadni mások visszajelzését, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy ha akadnak is a viselkedésedben olyan elemek, amelyekre nem reagálnak jól a kollégáid, jelzik neked, így módod van a felülvizsgálatra, a változtatásra. Ezek azonban a toxikus vezetők eszköztárából mind hiányoznak. Egy toxikus vezetőnek sosem adnak visszajelzést – mert nem is várja el, de nem is hallgatná meg. Olyannyira meg van győződve

önnön tévedhetetlenségéről és arról, hogy minden csak úgy jó, ahogyan ő gondolja, hogy nem lesz nyitott a kritikákra, bárki is mondja. Egy-egy felettesétől kapott orra koppintástól betojik, de ilyenkor az önértékelésének és énképének védelmében azonnal akciózni kezd, és azzal a lendülettel feljebb csavar egyet a toxicitásán. A toxikus vezetőket a népnyelv seggfejnek titulálja, ami sok esetben eufemizmus. Ők azok, akik tűzön-vízen át menetelnek, senkire nincsenek tekintettel, a határozott terveiktől egy tapodtat sem lépnek arrébb – pláne vissza –, és mindent ennek rendelnek alá.

A toxikus vezetők kiegyelése a szervezetből nem egyszerű feladat. Ha eltűrik tőlük, akkor a felettesüknek, a beosztottaiknak is ugyanúgy óriási szerepük van abban, hogy szabadon garázdálkodhatnak. Érdekes módon ezek a visszajelzések sosem kerülnek bele a hivatalos teljesítményértékelési rendszerbe... A baj az, hogy ha nincs hivatalosan nyoma, és nincs elegendő indok arra, hogy az illető vezetők változtassanak, a szervezet tovább rotálja őket, és amerre csak járnak, ott fű nem terem a nyomukban.

És lássuk be, az sem jó üzenet, hogy ebben a környezetben élnek és virulnak. Például ha a toxikus vezető egy, a központból küldött expat, esély sincs rá, hogy őszinte visszajelzést kapjon. A csapata ezerrel igyekszik megfelelni, hogy a kedvében járjon, tehát a teljesítményen nem feltétlenül érződik, hogy milyen áron jött létre. Ezért aztán az illető megússza, sőt feltűnteti

az önéletrajzában, kérkedik a látszólag impresszív eredményekkel. A toxikus emberre a manipulatív működés jellemző. Egymásnak ugraszt kollégákat, kivételez, megaláz, titkokat oszt meg, felszínes indokok alapján kiemel egyeseket (többnyire azokat, akiken látszik, hogy féltik magukat és az állásukat), akik úgy bólogatnak mindenre, mint Trabant kalaptartóján a játék kutya, és karikába hajlanak, hogy ne a rosszabbik végén üljenek a libikókának. A gond az, hogy a toxikus vezető nincs tekintettel az egyes emberek valós képességeire és teherbírására. Ritka eset az, amikor egy egész terület fellázad, és szembesíti a vezetőt ezzel a működéssel. Márpedig, amíg erre nem kerül sor, addig marad a csendes lassító sztrájk. Ilyenkor a csapat arra kényszerül, hogy maguk se működjenek egészségesen. Mísmásolnak, visszatartanak információt, nem mondanak ellent, nem mondják azt, hogy ez így hülyeség, nem lehet megcsinálni, vagy volna más mód is a cél elérésére. Amíg erre magától rá nem jön a vezető, „nincs is semmi baj”. De ha kiderül számára – akár véletlenül, egy másik területtől – a fű alatti ellenállás vagy az eltitkolt információ, akkor kő kövön nem marad, és bosszút áll. Az a tapasztalatom, hogy minél magasabb pozícióba kerül egy toxikus vezető, annál nehezebb kiirtani ezt a viselkedést. Így aztán a magabizonytalan vezetőtársak is vérszemet kapnak, eltanulhatják tőle, és egyetlen ember működése a szervezet egész kultúráját megmérgezhetheti. Óriási szükség van arra, hogy minden vállalat a feladatának

érezze, hogy ezeket a vadhajtásokat lenyesegetse. Bátorság kell hozzá, és pszichológiailag biztonságos közeg.

És mi van, ha a csapatodban van egy „zseni”, aki meg nem értettnek érzi magát? Aki kulcspozícióban van, mert mondjuk olyan rendszereket, folyamatokat ért, amelyeket senki más, és zsarol téged? Többszöri felkérés ellenére sem osztja meg a tudását, nem működik együtt, mert lenézi a többieket, ezzel védve a saját kiváltságosnak látott pozícióját? Sőt, akár alkalmasabbnak látja magát nálad, a vezetőjénél?

Azt leszögezhetjük, hogy a zsarolás semmiképpen nem megengedhető. Az információ visszatartása még annyira sem. Amennyiben nem vehető rá egy ilyen kulcsfigura a tudása megosztására, meg kell kockáztatni, hogy elküldöd. Nem fog összeomlani a rendszer, és másnap is felkel a nap. Lehet, hogy húzások lesznek az első hetek, hónapok, de ez a viselkedés nem megengedhető. A többi csapattag miatt is muszáj példát statuálnod. Dolgoztam olyan vezetővel, aki a fejét fogta tanácsatlanságában, mert a teljes szervezetet sakkban tartotta egy ilyen „zseni”. Amikor azonban hosszas rábeszélés után képes volt elengedni, fellelegzett ő is, a szervezet is, és pár hónap múlva rájöttek, hogy nem is volt az a tudás akkora, amekkorának feltett fújva korábban. Minden megtanulható, mindenki pótolható.

Ha a kinevezésedkor deklarálod, hogy nem azért kaptad meg a pozíciót, mert te mindenhez is értesz, hanem a beosztottakkal való beszélgetések során megismered és elismered

az ő szakértelmüket, és megosztod velük, hogy számítasz rájuk, akkor kevésbé lesznek féltékenyek a pozíciódra. Ez is fontos lépése a pszichológiailag biztonságos közeg kialakításának. Én mindig igyekeztem nálam sokkal okosabb, a szakterületükön magas szakmai színvonalat, tudást képviselő kollégákkal körbevenni magam. Ha az önreflexió kapcsán tisztában vagy azzal, mik az erősségeid, és hagyod, hogy ugyanezt mindenki átélje körülötted, nem lesz tere a felesleges izmozásnak.

PARAJELENSÉGEK

Szabad-e félnie egy vezetőnek? Ha a különleges képességeire hivatkozunk, vagy ha ő a kiválasztott, akkor elvileg nem. De ha azt mondjuk, hogy a vezető is ember, akkor persze, hogy félhet. De mitől? Megakadályozzák-e a félelmei abban, hogy jó vezető legyen? Megoszthatja-e a félelmeit, és ha igen, kivel?

Azt hiszem, az elején leszögezhetjük, hogy mindenki parázik valamitől. És milyen jó annak, aki csak egy dologtól tart!

Az önreflexió egyik legnagyobb hozadéka, hogy a folyamatok önvizsgálat kapcsán jobban megismerjük saját magunkat, a reakcióinkat és ezzel együtt a félelmeinket is. Mert csak úgy tudunk megküzdeni azokkal, ha tisztában vagyunk velük. Így fel tudunk készülni különböző megoldási alternatívákkal, vagy ki tudunk kerülni bizonyos helyzeteket. Az, hogy valaki mitől fél, igen sajátos tud lenni, hiszen ami az egyik embernek gondot okoz, az másnak talán egyáltalán nem. Ezért nagyon nem oké más félelmét indokolatlannak, röhejesnek tartani. Sok ember fél a haláltól, a nyilvános beszédétől, a tűztől, a víztől, a bezártságtól, a magasban, a hidaktól, a vizsgahelyzetektől, a szociális interakcióktól, a főnökétől, a pókoktól és még sorolhatnám. Az, hogy miként hat ez a vezetői létünkre, az már más kérdés.

Számomra az egyik legmarkánsabb munkahelyi tanulság az volt, hogy nem félek senkitől. Hadd pontosítsak. Az első

főnökeim egyike olyan botrányosan viselkedett társas helyzetekben, hogy nagyon hamar megtanultam: csak azért, mert valakinek vezérigazgató vagy vezérigazgató-helyettes van a névjegykártyájára írva, még nem evidens, hogy jó és hibátlan ember. Ezért nincs bennem az az automatikus távolságtartó tisztelet, ami egy pozíciót illet. Nem tudtam másnak látni ezt a főnököt, mint egy esendő embernek, aki hibázik. Sok kollégám, akinek módja volt vele együtt dolgozni, ugyanerről számolt be. Ez hihetetlenül felszabadító érzés. Éppen ezért számomra nehéz megérteni mások autoritástól való félelmét, és bánni vele. Megtanultam magamról, hogy nem tudok mit kezdeni az olyan helyzetekkel, amikor tőlem mint vezetőtől tartanak. Nem tőlem, füredijulitól, hanem mint igazgatótól. Sőt ez nemcsak végtelenül irritált, de hátráltatta a velem való együttműködést is. Mert baromi sok időbe telik, mire lebontom ezt a falat valakiben. Pedig már régen a projektről kellene beszélgetnünk és eredményt produkálnunk, helyette azt igyekszem elérni, hogy az illető ne parázzon tőlem, az „igazgató asszonytól”. Én feketeöves szorongó vagyok, de kifog rajtam, amikor mások ilyenén szorongásával kell valamit kezdenem. Úgy oldottam meg, hogy a saját csapatomba nem vettem fel olyan embert, aki retteg egy magasabb pozíciótól.

Röviden már említettem a prezentálástól való félelmet, lámpalázat. Ennek leküzdésében az alapos felkészülés és akár egy jó, előadói készségek fejlesztésében jártas szakemberrel

való közös munka, a légzőgyakorlatok és a gyakorlás mind tudnak segíteni, de legalábbis enyhíthetik az ehhez kapcsolódó félelmeket.

Amiről ritkán beszélünk, az a repülőgépen való utazástól való félelem. Mai világunkban sokszor elkerülhetetlen, hogy egy-egy megbeszélés, ügyféltalálkozó, tréning vagy konferencia kapcsán repülőre ülünk. (A nyaralásokról nem is beszélve.) Ezért azt hisszük, hogy magától értetődő, hogy mindenki nyugodt szívvel választja a közlekedés e legbiztonságosabbnak mondott formáját. De bármennyire is biztonságosnak mutatják a statisztikák, rengetegen vannak, akiket szorongással tölt el a pusztá gondolat, hogy be vannak zárva egy a levegőben szálló fémcsőbe. Nincs kontrolljuk az események fölött, és a legkisebb magasságváltozást, pláne turbulenciát halálos fenyegetésként élik meg. Ismerek olyat, aki azért nem vállalta el a ranglétrán való feljebb lépést, mert az sok repülő utazással járna. Ismerek olyat, aki Európán belül vonattal közlekedik, vagy autóval indul neki két nappal előbb, csak ne kelljen repülőre ülnie. Van, aki gyógyszerekkel szedálja magát, és van, akinek csak a jég dupla viszkiel teszi lehetővé, hogy úrrá legyen a szorongásán. Van, aki normál kereskedelmi járaton oké, de nem hajlandó kisépre szállni. Nagymamám unokatestvére a Real Madrid híres magyar menedzsere volt, ő mesélte, hogy még Puskás Öcsit is csak szinte eszméletlenül itatva tudta feltuszkolni a gépre, mert a legenda annyira félt a repüléstől. Ez újabb bizonyíték arra, hogy

a nagyság és a szakmabeli kiválóság nem jár együtt azzal, hogy nincsenek félelmeink.

Az egy következő kérdés, hogy a leszállást követően milyen állapotban vagyunk, mekkora a stressz, és mikorra tudjuk úgy kiheverni, hogy alkalmasak legyünk az út céljának abszolválására úgy, mintha „mi sem történt volna”. Hiszen ha hajnalban indul a gép, akkor már bezavar a bioritmusunknak, feltehetően nem is alszunk olyan nyugodtan, és a kialvatlanság garantálja, hogy nehezebben birkózzunk meg a stresszhelyzetekkel.

Vannak, akik a klausztrófóbiájuk miatt nem szállnak liftbe, és ezt nem merik bevallani. Ez azonban könnyen palástolható: az egészséges életmódra való hivatkozással, lendületes léptekkel megindulsz a lépcsőház felé. Arról nem beszélve, hogy micsoda feneket és lábakat faragsz magadnak így!

Számos női vezetőt ismerek, aki fél egyedül a szállodában. Feszélyezett röhögések közepette szokták mesélni, hogyan igyekeznek a legkreatívabb technikákkal biztosítani magukat arról, hogy nincs más a szobában, és nem is tud bejönni senki. Külön trükkök hadát állítják csatasorba, hogy ne kezdjenek ki velük a reggelinél vagy a bárban.

Mondhatod, hogy ez marhaság, de ettől még a jelenség igenis létezik. Rengetegen küzdenek az ellenérzéseikkel, szorongásaikkal, és akkor adódik az obligát kérdés: vajon mindez megkérdőjelezi-e a vezetői alkalmasságodat? Az ilyen „gyengeségek” befolyásolhatják-e a kinevezésed lehetőségét, visszatarthat-e ez az aspirálástól?

A legfontosabb kérdés az marad, hogy lehet-e valakivel nyíltan beszélni arról, hogy milyen félelmeid vannak. Ugyanis ezeknek a titkolása pluszstresszt okoz. Az meg kinek kell?! Én magam az őszinte kibeszélés híve vagyok, de tisztában vagyok azzal is, hogy ez nem mindig opció. Ugyanakkor, ha ki tudsz alakítani egy pszichológiailag biztonságos kapcsolatot a főnököddel, az lehetőséget teremt arra is, hogy a félelmeidet adresszáld. Ha pedig hozzád jön egy beosztottad a paráival, egyrészt örülsz, mert az azt jelzi, hogy bízik a veled való kapcsolatában annyira, hogy megnyílhat ilyen személyes dolgokról, és felvállalja a sebezhetőségét. Másrészt két dolgot tehetsz: az egyik, hogy viszonzásul megosztasz valamit te is egy bevállalható félelmedről, ami tovább erősíti a kapcsolatot, és látja, hogy te mint vezető sem vagy sebezhetetlen. A másik pedig, hogy végigveszed vele, milyen megoldási, megküzdési alternatívákkal próbálkozott eddig, és ha van olyan, ami szerinted beválhat, akkor adj neki ötleteket az eszköztára bővítésére. De a többit, vagyis hogy ezek közül választ-e bármit is, bízd rá. Azzal tisztában kell lenned, hogy – még akkor is, ha jóban vagytok, és kialakult egy stabil bizalmi kapcsolat – a nap végén a főnök szava többet nyom a latban. Ne érezze azt az embered, hogy kötelező az általad vázolt megoldásokból választania, különben magára vessen. Mert ez feszültséget szül, ami rátelepszik kettőtök kapcsolatára, és ezt szeretnénk elkerülni.

Van egy coelhóinak tűnő módszer, amiről azt látom, hogy működik, ezért itt leírom, aztán azt kezdesz vele, amit akársz.

Ha bárki tanácsért, segítségért fordul hozzád, érdemes megkérdezni – vagy a beszélgetésből rájönni –, hogy mire van szüksége. Az angol úgy fogalmaz, hogy „do you want to be heard, helped or hugged?”. Azaz: mit szeretnél, hogy meghallgassanak, kiegészítsenek vagy megöleljenek? Ez az én hevenyészett értelmezésemben annyit tesz, hogy elég-e, hogy az illető kivenőülkerekedjen magától neked? Tényleges ötleteket, megoldásokat vár tőled? Vagy csak ki akarja sírni magát a válladon, és egy ölelésre van szüksége? Mert lássuk be, vannak olyan helyzetek, amikor nincsenek szavak, és egy olyan emberi gesztusban, mint az ölelés, minden benne van. Tisztában vagyok vele, hogy ez igen meredek javaslat, pláne a mai korporat, metóó környezetben, de ha fizikailag nem is tud megvalósulni, igyekezz szavakba önteni az együttérzésedet, az felér egy virtuális öleléssel.

Az ölelésről jut eszembe: van, aki nem bírja, ha hozzáérnek. Nem szexuális felhanggal vagy szándékkal, hanem egyáltalán. Azt tudjuk jól, hogy különbözőek vagyunk a fizikai távolságtartást illetően. Ezt ezer dolog befolyásolja: például az is, hogy abban a társadalomban, ahol felnőtél, mi az illendő, a preferált, mennyire állnak közel egymáshoz az emberek. Az, hogy mi számít személyes vagy intim zónának, egyénenként eltér. A fizikai távolsággal kapcsolatos komfortérzetet a testbeszédünk által tudjuk mások tudomására hozni. Egyszer volt egy kolléganőm, aki azzal a kérdéssel fordult hozzám, miként jelezze a főnökének, hogy ne tegye rá a kezét a karjára, amikor vele beszélget. Ehhez tudnod

kell, hogy a pasi joviális, nagy hangú, gömbölyű ember volt, aki öblösen röhögött, és szó szerint az egész világmindenséget szerette a keblére ölelni, inkluzíve az említett kolléganőt. Ebben semmi kivételezés, szexualitás, pláne predátorság nem volt! De a kolléganő mindenféle fizikai érintéstől irtózott. Patthelyzetnek tűnt a dolog, mert nem akarta a frissen beiktatott főnökével emiatt összerúgni a port, de határokat akart szabni a fizikai lelkesedésének. Javaslatomra leült vele beszélni, és nyugodt hangon, tárgyilagosan elmondta az álláspontját, amit a főnöke tök jól és megértően fogadott. Azt nem mondom, hogy az első hetekben nem volt mókás látvány, ahogy a pasi reflexből szélesre tárta vagy lendítette a karját, majd felismerve a no-go-zone-t, hirtelen korrigált. De a helyzet megnyugtatóan rendeződött.

A tanulság, hogy minden para kibeszélhető és kibeszélendő.

A SZÉPSÉG ÉS A SZÖRNYETEG

Ugyan ez a könyv főleg a belbecsről szól, de muszáj megemlítenünk a külsínt is. Talán elsőre furának hat a gondolat, de vezetői kinevezés mérlegelésekor sokszor szembejön, hogy ki hogyan néz ki. Vajon úgy néz ki a jelölt, ahogyan egy vezetőnek kell? Ha azt hiszed, ez elhanyagolható kérdés, ellent kell mondanom. Találkoztam olyan vezetővel, aki azért kapta meg a vezérigazgatói pozíciót, mert az anyaország sztereotíp magasságát és testalkatát tükrözte, holott a másik jelölt – ennek a külsőnek a szöges ellentéte – képességeit és személyiségét tekintve sokkal alkalmasabb lett volna a pozíció betöltésére. A külső igenis lehet hátrány, de előny is, amikor vezetői pozícióra aspirálunk. Számtalan olyan, vezetői ambíciókat deldelgető – és egyébként arra alkalmas – jelöltet tartott vissza az előrelépéstől, hogy csúnyának, kövérnek, kopasznak, hibás fogazatúnak, nagyfülűnek stb. tartotta magát. Hogy úgy érezte, „nem úgy néz ki”, mint egy vezető. Vagyis inkább az általa elképzelt ideálképpel kapcsolatban érzett hiányosságokat. Hozzá kell tennem, hogy ez sokkal többször fordul elő nők esetében. És nem ok nélkül. A vezetői alkalmasságnak van egy kinézeti vetülete is, ami igenis hatással van arra, hogy több jelölt esetén ki kapja a pozíciót. Érvelhetsz, mint nagyanyám, mondván, „ha egy férfi egy fokkal szebb az ördögnél, akkor már minden

oké". A pasikra ráhúzol egy öltönyt, oszt jónapot. Férfiak esetében az egyéb tulajdonságok megléte esetén a külsőtől könnyebben el szoktak tekinteni, de egy nőnél óhatatlanul latba esik a döntésnél. Kevésbé csinos, nem esztétikusan öltöző, bőrhibás, testi fogyatékossggal bíró vagy túlsúlyos nőket nem szívesen neveznek ki, akármilyen rátermettek is. Felháborító? Igen! Hátrányos megkülönböztetés? Abszolút! Fair? Nem! De ettől még igaz. Ezért a hozott anyagból a lehető legtöbbet kell kihozni. És dolgozni kell az önismeret és önbecsülés területein is, ha ez tart vissza az aspirálástól. Mert a saját külsőnkkel kapcsolatos fenntartásaink nemtől függetlenek. Mindenkinek van olyan a megjelenésében, amivel nem elégedett. De az is biztos, hogy eltúlzott aggodalmaink vannak azzal kapcsolatban, hogy mennyire figyelnek ránk mások.

A vezetői pozíció miatt ez talán érthető is, de a tudományos kutatások azt mutatják, hogy egy több száz résztvevős, öltönyösökkel telezsúfolt előadóteremben egy neonsárga Barry Manilow pólós emberre kábé öten emlékeznek, pedig ő aztán igazán kilógott a sorból. A helyzet az, hogy mindenki sokkal inkább saját maga külsejével van elfoglalva, mint a máséval. Jobban járunk, ha mielőbb ráfordulunk az önelfogadás megszűjére. Az önelfogadás azonban nemcsak az önreflexió egyik eredménye; abban is segít, hogy magabiztosak legyünk azzal kapcsolatban, hogy megpályázzunk vagy elfogadjunk egy vezetői kinevezést. Ez az önelfogadásból származó magabiztosság

sokszor olyan zavarba ejtő tud lenni mások számára, hogy kénytelenek megkérdőjelezni a saját felszínes ítéletüket. Ez járható út lehet.

Hosszúság

A magasságunk pláne olyan dolog, amiről nem tehetünk. Mi, nők ugyan – fájdalomküszöbtől és egyensúlyozási képességtől függően – 8-10-12 centivel tudunk módosítani rajta, de ez számos rövid és hosszú távú hátránnyal jár. Magas sarkú cipőben stabilan kell tudni járni. Szánalmas, amikor valaki bizonytalanul kacsázik, és ezeknek a hordhatatlan műalkotásoknak a többsége nem kényelmes. Folyamatos hordásuk a vádli izmainak rövidülésével jár, és bütykünk nőhet tőle. Ha azonban nőként nagyon magas vagy, egy alacsonyabb férfi tárgyalópartner úgy érezheti, hogy fölé magasodsz. Ez fenyegetően hat rá, és ebből a helyzetből ritkán lehet nyertesként kijönni, főleg ha hozzáadjuk a betöltött vezetői pozícióból adódó „pluszcentiket”. Számomra ez valós nehézséget okozott többször is, és ilyenkor egy gyors leülés lehetőségét keresve igyekeztem a magasságkülönbséget eltüntetni.

Az átlagnál alacsonyabb férfiaknál sokszor látjuk a törekvést, hogy alacsonyságukat hangerővel, jobb esetben kiemelkedő teljesítménnyel kompenzálják. Egy volt sales vezető kollégám kifejezetten az alacsonyabb férfiakat preferálta, mondván, bennük

nagyobb a bizonyítási vágy, és szeretnék megmutatni, hogy fel tudnak nőni a feladathoz. Egy szó, mint száz, a kiemelkedően magas vagy az átlagnál alacsonyabb testmagasság komoly komplexusokat tud okozni, holott lássuk be, igen korlátozott az orvoslási lehetőség.

Szélesség

Az inkluzivitási törekvések és a body positive mozgalmak mára fókuszba hozták az átlagnál kisebb/nagyobb testmérettel rendelkezőket. Azt hihetnénk, hogy a kövérség érzete elsősorban szubjektív gátat jelent. De a külső szemlélőben azt a benyomást keltheti, hogy az illető lomha, lusta és hedonista, holott ennek a valósághoz vajmi kevés köze van. Ugyanígy a vékony emberekkel kapcsolatban a szikárság jellembeli szigorúságot, aszketizmust, túlzott önfegyelmet mutathat. Nehéz elszakadnunk ezektől a vélt vagy valós prekoncepcióktól, és azt feltételezzük, hogy ha bennünk élnek, akkor egész biztosan másokban is felmerülnek velünk kapcsolatban.

Kis testi hiba

Emlékszem, gyerekkoromban nagyon jól szórakoztam a *Nők Lapja* házassági hirdetésein, és mindig jót kuncogtam, amikor azt írta magáról valaki, hogy kis testi hibával rendelkezik. Vajon mit érthetett rajta a delikvens? Mai píszi világunkban egyik lábunkról a másikra állunk, ha valakinek „más” a külseje. Nem tudjuk pontosan definiálni a „mást”, de zavarba jövünk, ha a másik púpos, hatalmas heg húzódik az arcán, rövidebb a keze, lába, égett a bőrfelülete, hallókészüléke van... és még sorolhatnám. Ugyan a napokban egy brit tévécsatornán kerekesszékes időjós mondta be, hogy hol hány centi eső fog esni, de a társadalom, amelyben élünk, nem toleráns, és nagyon nyögvenyelősen megy nekünk az elfogadás.

Ha pedig visszakanyarodunk a könyv elején taglalt tökéletes vezetői imidzshez, a kiválasztottsághoz, akkor pláne nem tudunk ezzel mit kezdeni. Nem mondjuk ki, de az az elvárás, hogy egy vezető nézzen ki „normálisan”, vagy legalább „átlagosan”, bármit jelentsen is ez. Még mindig csak a kvótanyomás hatására láthatunk elvétve kifejezetten fogyatékos-sággal, látható „mással” élő vezetőket. El akarjuk rejtetni őket, mintha a „mással” valami gyengeséget sugallna, ami összeférhetetlen a vezetői szereppel.

Menjél borbélyhoz!

Tele van tetkókkal, piercingjei vannak, minden ujján három gyűrű virít, lófarkban hordja a haját, raszta haja van, kopasz, színes a haja, ötcentisek a körmei... Annak idején meg kellett védenem egy vezetésre kinevezendő kollégát, amikor szóba került, hogy vágassa le a derékig érő lófarkát, mert így milyen lesz az imidze. Ja, pasi volt. De megtudtam, hogy a szabadidejében egy metálbandában játszott. Nem vettem volna a lelkemre, ha emiatt kidobják a bandából, szóval maradt a lófark, és kineveztük. Az megint kérdés, meddig szólhat bele egy cég abba, hogy mi az elfogadható kinézet. Én annak a pártján vagyok, hogy a sokféleségünkbe ez is beletartozik. Sokfélék vagyunk mi is, és az ügyfeleink is.

Láthatatlan másságok

Neurodiverzitás, szexuális orientáció, pánikbetegség, epilepszia, dadogás, Tourette-szindróma – zavarbaejtően sokfélék vagyunk, de mindenkinek van helye, és mindenki lehet kiváló vezető, ugyanis ez nem a felsoroltakon vagy hasonlókon múlik. Ha képes vagy olyan, pszichológiailag biztonságos közeget kialakítani vezetőként, ahol mindenki az lehet, aki, akkor te is az lehetsz vezetőként, aki vagy. (Lásd erről a vonatkozó fejezetet.)

Miért van az, hogy incentiv útra vagy egy karácsonyi partyra nem viheti el egy vezető az azonos nemű párját? Miért van az, hogy az autizmuspektrumon lévő vezetők folyamatosan magyarázkodnia kell, hogy ő nem esőember, és hiába dobznak le egy doboz gyufát elé, nem fogja tudni megmondani, hány szál van benne? Miért van az, hogy a pszichés és mentális betegségekben szenvedőket arra kényszerítjük, hogy eltitkolják az állapotukat, hazudjanak róla, és ezzel pluszstresszt teszünk rájuk? Miért ne lehetne vezető az, aki néha kétszer fut neki egy szónak, miért tiltanánk el attól, hogy ő prezentáljon a CEE-vezetés előtt, holott mindenkinél jobb az angol kiejtése? Érdekel-e bennünket, hogy a Tourette-szindróma miben áll? Billie Eilishnél elfogadjuk, megtapsoljuk. Lewis Capaldi koncertjén őt kísérvé énekeljük a sorokat, amikor épp rohama van, de a kockázatkezelés vagy az adóosztály vezetője az ne legyen ilyen? A vezető is ember. És mindenki más is az.

SZEX, DROGOK, ROCK AND ROLL

A félelmek és a napi stressz hatásainak tompítására mindenki máshoz nyúl.

A teljesen közismert addikciók, vagyis az alkohol, a cigi és egyéb tudatmódosító szerek mellett itt kell megemlékeznünk a túlzott szénhidrátbevitelről is, mint a „mert megérdemlem” jutalmazó hatásáról. Délután három és négy között különösen nagy extra löketet tud adni egy kis édesség.

De az is az addikció egyik fajtája, amikor a városi szmogra, légkondira, allergiára vagy elhúzódó megfázásokra reflexszerű orrcsepphasználat az automatikus válaszod. Ugyanez érvényes a hashajtókra, altatókra, nyugtatókra, szorongáscsökkentőkre való ráfüggésre. Észre sem veszed, de a mindennapi rutinod részévé válik. Vagy azért, hogy lenyugtasson, vagy azért, hogy feldobjon, vagy hogy csak működni tudj, mert elengedhetetlenné válik. És ha fel is merül benned egy pillanatra, hogy mi lenne, ha megpróbálnál nélküle létezni, a mindennapi hajtásban iszonyú nehéz az elvonás stresszét magadra tenni. A „majd akkor, ha...” című mondatot meg ritkán fejezzük be.

Fontos tudni azt is, hogy a sportra meg a magunk gyöttrésére ugyanúgy rá lehet függeni. Mondhatjuk magunknak megnyugtatóképpen, hogy de a sport legalább egészséges. És tényleg

az, ha nem kap el a lelkiismeret-furdalás, és nem kezdesz vad önbüntetésbe, ha egyszer-egyszer kihagyod. De ha a Margitszigeten hajnalban a rekortánon sportolás gyanánt tömött sorokban „futókat” elnézed, kábé tudod, mire gondolkod.

A pandémia még erre is rátett egy lapáttal: addig csak este ott-hon, levezetésként ittál, de a homofiszbán nem látja senki, melyik időzónában van éppen öt óra, amikortól legális az ivás. Cigizni sem tudsz az irodában olyan gyakran kimenni, ahányszor csak szeretnél, mert időbe telik, míg leaváskodsz az emeletedről, elbattyogsz az épület elé vagy az erre kijelölt teraszra. Közben állhatod a dohányzókat megvető pillantásokkal végigmérő (közben persze ezer más addikcióval bíró) kollégák ádáz tekintetét. Az addikció ugyanis gyengeséget sugall. Azt üzeni, hogy valamit nem tudsz megoldani, nem birkózol meg vele, valami hiányt pótolsz, vagy csak a stresszedben nem tudsz uralkodni. Ami nem áll összhangban a vezető „mindent is tökéletesen meg tudok csinálni” képével.

Nem vagyunk hibátlanok, erősek, legyőzhetetlenek. Te is tisztában vagy az addikciók mechanizmusával, az esetlegesen egészségkárosító hatásukkal, amelyek mankóként segítenek átjutni egy napon vagy egy stresszesebb időszakon. Az, hogy magadat ütlegeled emiatt, nem segít. Ha önreflektív vagy, tudod, hogy mi a mankód, és tudsz tenni azért, hogy hosszabb életű legyél a Földön. Ha ezt tartod szem előtt, meg fogod találni annak a módját, hogy ha lehet, egészségesen tartsd magad, és ne várd meg, amíg valamelyik leleted rád üvölti a valóságot.

Nem szoktunk beszélni róla, de ugyanide tartozik a szerencsejáték-függőség. Azért nem beszélünk róla, mert ma már nem arról szól, hogy ki kell ballagni a lovira vagy a kaszinóba, ami veckölődéssel, logisztikával és az arcunk odátolásával jár, hanem anonim módon, titokban, „diszkréten” tudunk fogadni az online térben. Nincs annál szánalmasabb, mint amikor egy vezető arról híresül el a szervezetben, hogy a hónap utolsó hetében susmogva kér kölcsön a beosztottjaitól, hogy kihúzza a következő fizetésig, mert a fogadások elvitték a maradékot. A csapattagok meg tipródnak, hogy adjanak-e, vagy se. Milyen már visszautasítani a főnököt? De mástól hallották, hogy már két hónapja tartozik nekik, és nem akarnak belekeveredni, és egyébként is, mit mondanak otthon az asszonynak... Szóval ez a sztori nemcsak egy, de több család életét is befolyásolja. Érdeemes pszichológus segítségét kérni a leszokáshoz, mert amikor mégis kiderül, abból már nehéz lesz kimosakodni. Egy valamit is magára adó cégnek nem lehetnek olyan vezetői, akik kéregetnek, akik ilyen helyzetbe hoznak más kollégákat, és akiknek a pénzügyeik ennyire zavarosak. Ez komoly repulációs kockázat.

A szex- és a pornófüggőség is tabu, pedig nagyon is jelen van a céges mindennapokban. Kellemetlen, ha egy vezetőről köztudott, hogy ebédszünetben hazaviszi az épp aktuális friss húst a csapatából egy numerára. Milyen jó, hogy közel lakik, és a férje is dolgozik napközben...

Ma már sok vállalat telepít valamilyen figyelőrendszert a kollégák számítógépére, ezért tudatában kell lenni annak, hogy minden egyes képernyőnek, amelyet megnyitsz a céges gépeden, nyoma lesz, és valaki „figyelésre szakosodott” látja. Elképesztő, hogy meglett vezetők totál elfelejtik ezt az egyszerűséget, és zárható irodájuk magányában, „prezentáción dolgozva” nagyipornót néznek, és meg vannak sértődve, amikor az IT-biztonságról a kolléga kezét tördelve próbálja szemérmesen figyelmeztetni őket, hogy ezt talán mégse.

Ugyanez a negatív megítélés sokkal kevésbé sújtja a munkamániásokat. Maximum bosszankodnak a munkatársak azon, hogy éjjel is íméleket küldesz. Hogy a nap neked sose ér véget, és sosem tudsz semmi másról beszélni, csak a feladatokról, mert csak a munkádnak élsz. Pedig a munkamánia nem jelenti azt, hogy hatékonyabb, elkötelezettebb, lojálisabb vagy. A munkamánia – ha jól csinálod ☺ – abból a mély szükségletből adódik, hogy jó benyomást tegyél valaki(k)re, hogy megmutasd, te is érsz annyit, mint... Ezért a munkából sosem elég. Mókás volt évtizedekkel ezelőtt az a próbálkozás, amikor munkamániásoknak szerveztek egy lazítást elősegítő autogén tréninget, de a sok munkára hivatkozva senki nem jelent meg a foglalkozáson. A gond az, hogy a kutatások szerint a munkamániás vezetők legkevésbé a csapataikat vagy a főnökeiket szeretnék elkápráztatni hihetetlen munkatempójukkal és munkabírásukkal. Általában a szüleiknek szeretnék bizonyítani, hogy milyen fasza legények.

A leányoknál pedig a „kétszer annyit kell letennem az asztalra, hogy előbbre jussak”, illetve az imposztorszindróma ledolgozásán van a hangsúly.

A munkatársakon kívül a közvetlen családtagok is szenvednek a munkamániásoktól. Sorozatosan a kukában landolnak a feleslegesen megvásárolt színházjegyek. A családi nyaralásokon a munkamániás fel-alá sétál a tengerparton, vagy ücsörög a napernyő alatt, és a laptopját nyomkodja halaszthatatlan ímélekre válaszolva, vagy üvöltve instruálja az otthon maradottakat, önnön pótolhatatlanságát bizonyítandó. Az ebédlőasztal körüli beszélgetéseket a munka áttematizálja, és minden meghozandó döntés a munkához képesti referenciamátrixban dől el. A szexről meg ne is beszéljünk, mert nem érdemes.

Az egyik kedvenc történetem ezzel kapcsolatban, amikor egyszerűen nem bírtam rájönni, hogy az egyik vezetőtársamat mi hajtja a munkamániájában, és ugyanazzal a lendülettel miért kergeti az örületbe a beosztottjait. Egészen addig, amíg egyszer elmesélte azt a történetet, hogy amikor kiskamasz volt, nagyon szeretett volna egy motort vetetni magának a szüleivel. Nyilván a szülőknek ez még korainak tűnt, féltették a kicsinyüket, de ahelyett, hogy ezt megmondták volna neki, a papa odaállt az ajtófélfá mellé, és kijelölte azt a magasságot, amit ha elér a gyerek, na majd akkor lesz moci. Kívülállóként tök egyértelmű, hogy arra utaltak ezzel, hogy idősebbnek, felnőttebbnek, felelősségteljesebbnek kell lennie ahhoz, hogy megkapja

az életveszélyes közlekedési eszközt. Az meg már a természet fricskája, hogy sosem lett olyan magas. De a szülői elvárásért – ha centiben nem is tudott megfelelni – megdolgozott, hogy „fel nőjön”, kiérdemelje, amire mindennél jobban vágyott. És ez munkált benne évtizedekkel később is. Ugyan a motor már nem téma, hiszen okafogyottá vált a száguldozás ezen eszköze, kapta a céges autókat sorra, de az a belső vágy, hogy megmutassa a szüleinek, hogy nőni tud, megalapozta az évtizedek óta tartó munkamániáját. Ugyanez rózsaszínben: egy női vezetőtársam önmaga és mások könnyörtelen sanyargatása árán igyekezett bizonyítani a zalai kis faluban ücsörgő szüleinek, hogy ő sikeresen el tudta hagyni a vidéki élet mintáját. Diplomát, aztán külföldi tapasztalatot szerzett, és csúcsvezetői pozícióba küzdötte fel magát. Nap nap után igyekezett jelezni a pozíció megtartásával a mit sem sejtő ösöknék, hogy neki igenis sikerült. Más kérdés, hogy közben az elviselhetetlen, toxikus személyiséggel és szakmaiatlan, bomlasztó tevékenységével kitaposott magából és a környezetéből mindent is.

Szóval, ha a munkámia a tiszteletteljesebb addikció jelmezét ölti is magára, komoly sérülések állnak mögötte, és nem a szorgalom hajtja, hanem a szülőknek való bizonyítási vágy. Így már nem is olyan pozitív a kép, ugye?!

2000 HÉT

Sok olyan vezetővel dolgozom együtt, akiknél egyfajta platózás a közös vonal. Ez alatt azt értem, hogy eljutnak a vezetői beosztásig, majd egy idő után beleunnak, elkezdenek fásulttá válni a munkahelyükön, miközben valami állandó nyugtalanság lengi körbe őket. Ez lehet a kiégésközeli állapot jele (erről majd lejjebb), de a negyvenes, ötvenes éveikben járók között gyakoribb, hogy az életközépi válság húzódik meg a háttérben, amikor feltesszük magunknak a kérdést, hogy ha ez az egy életünk van, vajon mindig ezt akarjuk-e csinálni? Mi értelme van annak, amit eddig fontosnak gondoltunk? Ezért aztán B tervek tömkelegével szórakoztatjuk magunkat. Máshol van a fókusz, és ez munkahelyen is érzékelhető. Az elején jönnek a pet projektek, a szívünkhöz közel álló, tők random vállalkozások, amelyeken keresztül alternatív szórakozási lehetőséget biztosítunk magunknak az önmegvalósítás vágyától hajtva. Ezt jól be lehet csomagolni, eladni a cégen belül, mert innovatívnak, kreatívnak mutatkozunk. A siker lehetősége mellett a kísérletezés valójában, a B terv kapun belüli próbálkozását mutatja.

Oliver Burkemann írja le ezt a jelenséget a legjobban a *4000 hét* című könyvében. Amikor rájövünk, hogy 4000 hét, vagyis kb. nyolcvan év adatik meg nekünk, és ebből kell kihoznunk a legtöbbet, akkor annak fájó felismerése, hogy a szabott időnek

már eltelt a fele (cca. 2000 hét), olyan értékválságot okoz, amely az arra kevésbé fogékonyakat is önreflexióra készíteti. Ilyenkor elkezdjük átgondolni a prioritásainkat, a korábban atombiztosnak tűnő terveinket, a meg nem élt, kihagyott ziccereket. A férfiakra ebben az időszakban az a jellemző, hogy családot váltanak – mert a remény hal meg utoljára –, és még egy utolsó nagy gurítást, az újrakezdés lehetőségét látják a meglévő kapcsolat felrúgásában. Nőként pedig a klimaxolás hullámvasútja mellett a „leszek én még olyan, mint húsz éve voltam” gondolata viszi a prímet. Új haj, új ruhatár, salsatanfolyam. Ha ez egybeesik egy külföldi kiküldetés lehetőségével, az nagyszerű táptalaja tud lenni az újrakezdésnek. De a felszínen megmutatkozó váltások mögött komoly stresszek és ki nem elégített szükségletek, meg nem valósult álmok pánikszerű megvalósításának sürgetettsége áll: az addigi életünk teljes újragondolása. Ilyenkor a vezetők szívesebben váltanak állást, vagy kezdenek borászkodni, sütödét gründolni, hogy bebizonyítsák, egész más területen is meg tudják állni a helyüket. Hogy ne csak mondogassák, hogy „nem akarok többet a kockázatkezelés vagy a logisztikai üzletág vezetője lenni, mert mélyen, legbelül mindig is azt szerettem volna, ha vidéken élhetek, és van egy kávézóm”. Kétségtelen, hogy vannak, akik ezt sikeresen meg is lépik, és az „üzleti” újságok tele vannak ilyen sikersztorikkal. De a többség valósága az marad, hogy továbbra is dekkol a helyén, vagy ugyanazt csinálja egy másik logó alatt, max. vesz egy telket egy zsákfaluban, amit csak

a gaz ver fel, mert idő nem lesz arra, hogy csináljon is rajta valamit, de talán hosszú távú befektetésnek jó lesz.

Van, aki önálló vállalkozásba kezd, mintegy reciklálva a tudását, de akinek a vállalati lét és az ezzel járó megszokott egzisztenciális kiszámíthatóság, a hierarchiában elfoglalt pozíció alapozza meg a biztonságérzetét, az nehezen adja fel azt a fix pontot, hogy minden hónap utolsó napján hangosan cseng a kassza. Ez a biztonságérzet azonban csalogóka. És ha nem sikerül ügyesen átvészelní a válságos időszakot, akkor a stressz kiegészhez tud vezetni.

ÉGÉS KIFELE

Nem értekeznék hosszan a kiégés témájáról, mert ezt már megtettem az erről szóló könyvemben. De vannak elemei, amelyek ide kíváncsoznak, és ha nem olvastad volna azt a könyvet, muszáj tisztába tenni egy-két dolgot. (Ha olvastad, nyugodtan ugord át ezt a részt.)

A kiégéssel kapcsolatban rengeteg tévhit kering. Az egyik, hogy csak a vezetők sajátja. És bár a Future Forum 2022-es adatai szerint a vezetők 43%-a kiégettnek érzi magát, nem igaz, hogy minél feljebb vagy a ranglétrán, annál nagyobb a valószínűsége, hogy kiégysz. Egyrészt a recepcióstól a vezérigazgatóig bárki kiégphet, sőt az is, aki családi vagy egyéni vállalkozásban nyomja. Másrészt az, hogy vezető vagy, nem egyenlő azzal, hogy előbb-utóbb magadra húzod ezt az állapotot. A kiégés egy hosszan tartó érzelmi stressz, amelynek az eredménye fizikai, érzelmi és mentális kimerülés. Könnyen belátható, hogy az érzelmi stressz univerzális velejárója az életünknek, és pozíciótól független. Jó, ha megtanuljuk, hogy miként előzzük meg, vagy birkózzunk még vele. Önreflexió hiányában nehezebb a dolgunk. Vezetőként valóban ér bennünket stressz bőven a munkahelyen, de ha széles eszköztárral rendelkezünk a feloldásához, akkor nagyobb sikerrel járunk.

Az sem igaz, hogy ha gyűlölöd a munkádat, mert úgy érzed, hogy taposómalomban vagy, az predesztinál a kiégésre. Sőt,

a kutatások szerint leginkább azok égne ki a munkájukban, akik lelkesek, imádják a feladataikat, és mindent ennek rendelnek alá. Mert nincs feltöltődés, elhanyagolják a stresszlevezetést, és nem tesznek lépéseket annak érdekében, hogy csökkentsék vagy megszüntessék a stressz forrását, ami nem feltétlenül a munkahely; jöhet családi, házastársi konfliktusból, válásból, gyerek miatti aggodásból, anyagi gondok nyomasztásából, saját vagy szülők egészségének megromlása miatt, de lehet a háttérben építkezés, költözés, a gyerekek kirepülése és még vagy ezer egyéb ok.

Ahogy ezt már tisztáztuk, a személyiségünk egy egész, ezért az életünk különböző területein megélt érzelmi stresszek akarva-akaratlanul átcusrognak a többire is. Hazavisszük a munkahelyi gondokat, izgalmakat, de bevisszük magunkkal az irodába az életünk más területeinek szorongató stresszeit is. Ha hajlandóak vagyunk ezt tudatosítani magunkban, sokat tehetünk önmagunk tehermentesítése és a kiegész megelőzése vagy az abból való kilábalás érdekében.

Azért is érdemes ezt megtennünk, mert amikor a magánéleti stressz megjelenik a munkahelyen, az befolyással van a teljesítményünkre, a viselkedésünkre, nyomot hagy a benti kapcsolatainkon is, hiszen az érzelmek előtörnek, és gellert kaphatnak az interakcióink. Az OC Tanner Global Culture Report szerint: a munkatársak 70% úgy gondolja, hogy a vezetői stresszes állapotban vannak. Szóval bármennyire is igyekszel palástolni és magadban tartani, kívülről is látszik.

ENERGIASZELET

A stresszel való megküzdésnek továbbá komoly kihatása van arra, hogy mire mennyi energiád marad. Régóta jól látszik, hogy az időmenedzsment helyett a teljesítménymenedzsment került fókuszba. De a teljesítmény „előállításának” előfeltétele az, hogy az energiáidat megfelelően tudd menedzselni. Hogyan tudod ezt megtenni? Ha képes vagy az önreflexióra, és gyakorlod is, tisztában vagy azzal, hogy mik azok a dolgok, történések, helyzetek, kik azok az emberek, akiknek a társasága üdít, feltölt, inspirál, ugyanakkor mik és kik azok, amik/akik totál lemerítenek, már a gondolatukra is felnyögsz és kilúgozottnak érzed magad. Vezetőként ráadásul nemcsak a saját energiáddal való gazdálkodás fontos, de érdemes megfigyelned, hogy a csapated tagjait (igen, egyenként) mi tölti fel és mi meríti le. Az optimális az lenne, ha erre mindenki saját maga fordítana figyelmet, de mint minden esetben, itt is jó példával tudsz elől járni.

Ha például szorongsz a repülőn, akkor érdemes már előző nap lelkiekben felkészülnöd, pakolnod, utánanézned mindennek, és mielőbb ágyba kerülnöd. Ne tömd tele mítingekkel a megelőző napot, hogy legyen módod a ráhangolódásra. Ha utálsz hajnalban vezetni, mert az autó lágy ringatózása és az autópálya monoton döccenése bealtatnak, és csak lehúzott ablakkal, üvöltő zene mellett tudsz ébren maradni, utazz előző nap, amikor ésnél

vagy. Ha fontos prezentációd van, amelyre felkészülten akarsz érkezni, húzz ki előtte a naptáradból minden programpontot, hogy módod legyen átfutni a diákat és átgondolni a mondani-valódat. Ha egy beosztottaddal nehéz beszélgetés elé nézel, hagyj időt magadnak előtte a felkészülésre, és utána a történetek átgondolására, az önreflexióra. Ha tudod, hogy egy üzleti ebéd olyan alhasi vérbőséget okoz nálad, hogy utána egy órán keresztül csak emésztetni tudsz, menj sétálni egyet. Ha tudod, hogy a cukor megüt, és zombiként bámulsz utána egy darab ideig, válassz olyan elfoglaltságot, amihez nem kell az agyadat használni. Ha tudod, hogy van olyan kollégád, aki kiválóan eltereli a figyelmedet, vagy kéretlenül is kreatív megoldásokkal tud előállni, kávézz vele egy olyan megbeszélés előtt, amikor hasznosak lehetnek az inputjai. Ha olyan ímélekre kell válaszolnod, amelyek nyomasztanak vagy kellemetlennek ígérkeznek, tudd le őket reggel elsőként, hogy túl legyél rajtuk, és a napod várhatóan onnantól kellemesebben fog telni. Ha kialvatlanul kászálódsz ki az ágyból, és nehezen indul a nap, rendezd át a naptáradban, amit lehetséges, hogy legyen időd akklimatizálódni.

Bárki belekontárkodhat a naptáradba? Vedd el az ehhez való jogosultságait! Nekem ez volt a legelső lépésem, amikor megelégtettem, hogy reggel hét és kilenc között teljesen átalakult a napi programom, mert mindenki bekérezkedett és befoglalt szabadnak tűnő időpontokat. Luxusnak tűnik? Csak akkor, ha átengeded a kontrollt. A transzparens határhúzás

az egyik legjobb eszköze annak, hogy megőrizd az energiád és az ép eszed. Vezetőként azt gondoljuk, hogy annál jobb, minél elfoglaltabbak vagyunk, és ezért nehezen mondunk nemet. Beosztottként meg nem mondhatunk nemet, mert az az állásunkba kerülhet. Mégis szükség van rá, hogy megmutassuk, hol húzódik az a kerítés, amelyen nem császkálunk át. Ha az a deklarált szabály, hogy te este hat után nem vagy elérhető, mert onnantól az időd a családé vagy az erdőben futásé, akkor vészhelyzet esetén, évszázadonként egyszer ez a szabály áthágható. De ha minden szíre-szóra felkapod a telefont, csakhamar azt a benyomást szerzik rólad a többiek, hogy a szabályod csak afféle gumiszabály, mert nem veszed komolyan. Akkor ők sem fogják, és annyi a határhúzó törekvéseidnek.

Az energiamenedzsment lényege, hogy ismered és véded saját magadat. Mindezt azért, hogy amennyire lehet, kiegyensúlyozott maradj, és jól teljesíts. Ezeknek a taktikáknak a csapatoddal való átbeszélése nemcsak abban segít, hogy például ne sértődjenek meg, ha elveszed tőlük a naptárodhoz való hozzáférést, hanem abban is, hogy felismerjék, ők maguk is követhetik a példádát, és tők oké védeni az energiáikat. És ha már róluk van szó: árgus szemekkel figyeld, hogy ők mit tesznek vagy nem tesznek az energiamenedzselés területén. Ha azt látod, hogy kiszippolyozzák magukat, és egy váratlan pizzarendelés jót tesz a csapat hangulatának, hajrá! Ha betegen is bevonszolja magukat, küldd haza őket, influenzás időszakban pedig tegyél ki egy nagy

doboz C-vitamint, hogy hadd szedje, akinek szüksége van rá. Ha az oviba való beszoktatás megviseli a kollégát, hagyj neki időt kifújni magát reggel, ne kelljen lóhalálában GDP-t termelnie. A te teljesítményedet a csapatod hozza. Tehát fontos, hogy ha egy hosszabb projekt utáni kifáradás jelei mutatkoznak rajtuk, olyan megoldásokkal állj elő, amelyek hagynak nekik időt pihenni, magukhoz térni, szeretteik körében vagy a munkán kívüli elfoglaltságaikkal töltödni.

Volt egyszer egy külföldi főnököm, aki húzószabb időszakokban nem engedte, hogy a pénzügyi igazgatója késő este hazavezessen: taxi várta őt az épület előtt és vitte haza, hogy már ott is el tudjon kezdeni kiengedni. Ezek apró, magától értetődő, de komoly gesztusértékkel bíró mozzanatok. Vezetőként így mutatod meg a munkatársaknak, hogy fontosak neked, segítesz menedzselni az energiáikat, embernek tekinted őket, és nem erőforrásnak. Lényeges üzenet.

KRACH

Az elmúlt három évben joggal gondolhattuk úgy, hogy mindannyian folyamatos krízismenedzsmenttel töltjük a mindennapjainkat. Olyan váratlan fordulatok sokaságát éltük/éljük meg, amelyekre korábban nem volt megoldásunk, forgatókönyvünk. Mindezek ellenére a vezetők többsége kisebb-nagyobb döccenőkkel jól vizsgázott, akkor is, amikor a nap végi pusztta túlélés volt a cél.

Am a céges krízisek sokszor eltörpülnek a magánéletiek mellett, amelyek óhatatlanul komoly kihatással vannak a munkahelyi teljesítményünkre. Egy elhúzódó válás, egy komolyabb betegség olyan stresszel jár, amelyet a munkahelyi létünkkel párhuzamosan elviselni, menedzselni hősies erőfeszítés. Olyan szervezeti kultúrákban, ahol a munkatársakat nem használandó és/vagy kihasználandó erőforrásnak, hanem embernek tekintik, ott tudomásul veszik azt is, hogy „shit happens”. Hogy ilyen vagy olyan formában beüt a mennykő, és a villámlások, dörgések akár hónapokon át elvonják a figyelmet az aktuális KPI-okról. Vannak jó példák arra, hogy egy cég első számú vezetője hogyan osztja meg a betegsége tényét és a kezelése folyamatát, elejét véve a folyosói susmorgásnak, a szánakozó pillantásoknak és a felé irányuló elvárásoknak. Az együttérzés, a biztatás, az aggodás és a kímélet átveszi a helyét a zavart csendnek, és

az átmeneti kivonódás, háttérbe vonulás stresszének. A vezető is ember. Vagy ezt mondtam már?

A válasz is magánügy, de a kezdeményező féltől függetlenül vagy a háttérben húzódó okok ismerete nélkül is mindenkit megvisel. Nem kell a részletekbe beavatni a főnökeinket és a csapattagokat, de a tény, hogy ezen keresztül megyünk, hatással lesz az egész életünkre. Nem várható el, hogy úgy tegyünk, mintha mi sem történt volna. Sem magunktól, sem a környezetünktől nem várhatjuk el ezt. Szükségünk van a kíméletre ebben az időszakban, amikor az érzelmi, jogi, logisztikai hullámok hetente csapnak át a fejünk felett. Lehet, hogy egy darabig nem leszünk önmagunk? Lehet, hogy néha kisírt szemmel érünk be reggel? Vagy többször fel kell kapni a telefont az ügyvédnek? Vagy a gyerekek iskolájából szólnak oda, hogy megint a nővérnél kötött ki, és menni kell érte?

A munka és a magánélet harmóniája kapcsán már leírtam, hogy hosszú távon akkor tud ez megvalósulni, ha kompromisszumkészek vagyunk. Ezekben a krízishelyzetekben a munkának kell a háttérbe szorulnia. Észnél kell lennünk, mert minden szabad gondolatunkat a krízis mielőbbi nyugvópontra helyezése foglalja le. Ilyenkor nagyszerű, ha van egy másodpilótánk. Lehet akár a csapatunkból valaki, akinek ez nagyszerű alkalom a nagyobb önállóságban, felelősségben való megmerítkezéshez. Lehet a főnökünk, aki ügyesen véd bennünket a felesleges vegzálástól, feladatoktól, konfliktusoktól. De lehet egy vezetőtársunk

is, aki a fél szemét rajtunk és a területünkön tartja, és átvállal a feladatokból valamennyit, amíg talpra állunk. Mondtam már, hogy ez a pszichológiai biztonságos környezetben patentul tud működni. Az egymásra utaltság előnye a krízisben is biztosítja a folyamatosságot.

MAGÁNYOS CÉDRUS

Az ember társas lény. Így a vezetés egyik legnagyobb meglepetése, hogy bár 360 fokban vagyunk körülveve emberekkel, iszonyú magányosnak tudjuk érzeni magunkat. Ismerek olyat, akinek a házastársa – maga is gyakorló vezető – a házi coacha, és minden vezetői dilemmát kiveséznek otthon: tulajdonképpen ketten vezetik a vállalatot. Nem állítom, hogy ez optimális, de ez is csak azt mutatja, hogy muszáj, hogy legyen tettestársunk, vagy ahogy az angol fogalmaz, sounding boardunk, akivel megbeszélhetjük, visszhangoztathatjuk az elképzeléseinket. Nem panaszláda funkciót betöltő, ventilálást elnyelő hallgatóságról beszélek.

Van, aki ezért tart coachot, vagy mentorral dolgozik. Ezek egyszerű megoldások lehetnek, ha felkészült, tapasztalt szakembert találtunk, akivel olyan bizalmi kapcsolatunk van, hogy fel tudjuk vállalni előttük a sebezhetőségünket. Mert a vezetői magány a sebezhetőség esszenciája. Persze mondhatod, hogy nem számít, elmondod-e bárkinek a gondodat, mert a végső döntés és annak a felelőssége úgylis a tied. Ez sokszor igaz is. De a különböző szempontokból való megvizsgálás, a vakfoltjaidra való rávilágítás, a kreativitás beindítása könnyebb egy vagy több társ jelenlétével.

Kiváló erre, ha van egy Adam Grant-féle challenging communitynk. Ez olyan ember(ek)ből áll, aki(k) jót akarnak neked.

Csak ahhoz fűződik érdekük, hogy te jól legyél. Erre az alapra építkezve dobálnak meg kérdésekkel, alternatív scénáriókkal, mi lenne, ha... szituációkkal, egészen addig, amíg olyan megoldásra jutsz, amelyik neked oké. És igen, a döntést végül te hozod meg, és te vállalod a felelősségét is, de azzal az érzéssel tudsz beleállni, hogy minden oldalról megvizsgáltad a kérdést, és ez tűnt pillanatnyilag a legjobb verziónak.

A vezetői magány azonban nem kötelező kelleke a vezetői létnek. Vannak szakemberek, akik nemcsak a magány érzését tudják oldani, de a dilemmáid megoldása érdekében kiváló kérdéseket is tudnak feltenni. Ilyenek a coachok. Ugyan tisztában vagyok vele, hogy a tízmillió kócs országa vagyunk, de van egy-kettő köztük, aki valóban nagyszerű emberi és szakmai szempontból egyaránt.

Honnan fogod tudni, hogy ki az, akire érdemes pénzt áldozni, mert a hasznodra fog válni? Íme a válaszom, de tudd, hogy ez az érvrendszer kizárólag a saját tapasztalatomra épül.

Az első és legfontosabb, hogy negyven év alatti coachcsal ne dolgozz! Ez nem valamiféle fordított ageism, pusztán a józan ész diktálja. Röhejes, amikor huszon- és kora harmincasok szénné képeztetik magukat ilyen-olyan coachiskolákban, de zéró élet-, kapcsolati és munka- vagy szervezeti tapasztalattal rendelkeznek. Számomra nem hiteles, aki nem élt még eleget ahhoz, hogy bukásai legyenek, akinek nem kellett navigálnia bonyolult kapcsolati rendszerekben, aki nincs tisztában egy

vállalatot átfonó érdekrendszerrel. Lehet, hogy elméleti tudásban kenterbe ver sokakat, de számomra egy coach nem az elmélet, hanem a gyakorlat mestere.

Menekülj, ha azt kérdezi, hogy „mi a megélésed ezzel kapcsolatban”? Ez olyan kifejezés, amelyet a normális életben nem használunk, ilyet csak egy kócs kérdez. Ez azt jelenti, hogy nem tudja normálisan, hétköznapi emberként kifejezni magát, és az ilyen áldumákkal misztifikálja a szerepét.

Azért is körültekintően kell válogatnod a coachok közül, mert sokak számára ez a szakma egy szimpla B terv: „ha nem jön össze a nagyvállalati lét, továbbképzem magam, és kócsnak még jó leszek”. Bukott üzleti asszisztensek, zsákutcába jutott vállalkozók, alsó polcos semmittevők adják el magukat megélhetési kócsnak. Számos támogató foglalkozás létezik, de nincs talán még egy, amiben ennyi bullshit artist tudna kiteljesedni.

Menekülj, ha valaki az ország első, legnagyobb, legkülönbözősebbjeként hirdeti magát. A káoszt csak fokozza, hogy miként igazodj el a life, business, executive, professional, management, leadership és egyéb fajta coachok között, és a döntésben az akkreditációs papírjaik kisilabizálása sem fog segíteni. Ezek a megnevezések azért is zűrösek, mert általában azt mutatják, hogy valaki valamilyen módszertan szerint tanult, és kizárólag ennek az elkötelezett híve. Lóbálja körbe a kalapácsát, mindent is szögnek nézve. Számomra a coachságban rejlő egyik legérdekesebb lehetőség, hogy végtelenül széles eszköztárral dolgozik. Na,

ilyenből nem találsz sokat. A hívók meg akarnak téríteni, hogy az ő igazságuk az egyetemlegesen érvényes, és ha akarsz, ha nem, azon fognak végigrángatni. Nem állítom, hogy ez tutira nem lesz neked jó, mert lehet, hogy azon kevesek egyike leszel, akinek pont megfelel az adott módszer, eszköztár. De simán lehet, hogy csak egy újabb szög vagy.

Sajnos ma hazánkban nincs egységes etikai és szakmai normarendszer, amely szabályozná a segítő tevékenységeket. Ezért aztán lehet, hogy coachnál dekkolsz, amikor pedig pszichológusra lenne szükség, de ő nem fogja felismerni, hogy eddig terjedtek a felkészültségének, tudásának, szakmai kompetenciáinak határai, és nem fog eltanácsolni téged, mert kell neki a biznisz. Ha depressziós vagy, és ezt ő nem ismeri fel, és hónapokon át a felszínt kapargatjátok, értékes időt veszítesz a valós gyógyuláshoz vezető útra lépésig. És persze bőven történhet fordítva is, hogy szorongsz az új vezetői kinevezésed kapcsán, de nem pszichológussal kellene beszélgetned, mert a szorongásodat bőven tudná oldani egy coach, aki segítené az új szerepbe való integrálásodat.

Szóval ne dőlj be a hangzatos címeknek és a színes okleveleknek. A szakmaiság mellett egy coach és egy pszichológus esetében is – kis túlzással – nagyobb súllyal esik a latba, hogy működjön kettőtök között a kémia. Attól, hogy X, Y egy bizonyos szakemberhez járt, és neki bevált, semmi nem garantálja ugyan ezt a sikert a te esetedben. Legyen módotok összeismerkedni,

tartsd fenn a lehetőségét annak, hogy meggondold magad, ha úgy látod, nem passzoltok. Ha igazi coachcsal van dolgod, ezt fel is ajánlja, és nem sértődik meg, ha visszamondod. Sőt, a legjobb coach saját magának is fenntartja a lehetőséget, hogy azt mondja, nem tud/akar veled együtt dolgozni. Mert ez azt is jelenti, hogy képes lemondani a pénzről – ami nem könnyű ezen a túltelített piacon – annak érdekében, hogy az integritását megőrizze. Ha szerencséd van, tud maga helyett ajánlani valakit, akit a veled való találkozást követően megfelelőnek gondol. De annál is a nulláról kezd az ismerkedést. Érdemes kitartóan keresni a neked valót, mert ha találsz egy jó támogató szakembert, akkor sok dilemmádat könnyebben fogod tudni megoldani, és lesz egy olyan beszélgetőpartnered, akivel azokat a dolgokat is meg tudod osztani, amiket senki mással.

Ezt a célt szolgálhatja egy mentor is. Róluk a „Vén rókák” fejezetben már olvashattál, ezért itt csak röviden említem meg, hogy igen, jó tud lenni, ha valakinek a cégen belül van mentora. Olyan, aki ismeri a belső viszonyokat, a működést, olyan kapcsolati hálóval rendelkezik, amelyet mozgósítani tud az exponálásod és a támogatásod érdekében. De ugyanilyen nagyszerű lehet, ha olyan mentort választasz magadnak, aki a szervezetén, sőt akár az iparágon kívül tevékenykedik, mert sokszor egészen érdekes és váratlan megvilágításba kerülhetnek problémák és megoldások. Különösen kedvelem azt a vezetők fejlesztésével foglalkozó nemzetközi programot, amelynek vállaltan az a módszere, hogy

egy csapatba nem enged egynél több résztvevőt egy adott iparágból. Eddig még kivétel nélkül csak a lelkesedésüknek hangot adó beszámolókat hallottam a vezetőktől.

Ha valaki nem coach, nem mentor, akkor szervezettefejlesztőnek hívja magát. Itt sem kisebb a káosz, de nagyságrendileg több felkészült szakembert találsz. Sokszor az is jól működhet, ha közülük választasz valakit, akivel jó kapcsolatot alakítottál ki. Esetleg a tréningek kapcsán már ismeri a szervezetet, amelyben ülsz, és képes jó kérdéseket feltenni, amikkel elvonulhatsz. És ha kibányászod magadból a válaszokat, annyival is beljebb vagy.

Végül is mindegy, minek nevezed, a lényeg ennyi: két ember beszélget. Kíváncsi vagy, odafigyelsz, kérdezel, válaszolsz, néha röhögtök, és leginkább biztonságban érzed magad. A többi csak porhintés.

Zárójelben, de nagyon sok felkiáltójellel ellátva jegyzem meg, hogy a családon belüli coacholás nem oké. Az, hogy a párod, legjobb barátod szervezettefejlesztéssel foglalkozik, vagy volt már vezetői pozícióban, és egymás közt könnyebb kibeszélni dolgokat, nem jelenti, hogy ő használni fog neked. Párként, barátként persze simán, de coachként nem! Voltam szemtanúja legjobb barátok csúfos véget ért coachingolásának. Hiába szólt ellene minden érv, sőt én magam is megosztottam velük a fenntartásaimat, váltig állították, hogy menni fog. HR-vezetőként azt vallom, hogy nagyon meg kell válogatni, melyek azok a dolgok, amikre az ember nemet mond. Úgy voltam vele, hogy szakmailag nem

érték velük egyet, elmondtam az érveimet, ők meg a sajátjuk mellett szólókat. Ezek után hogy jövök ahhoz, hogy két felnőtt ember meggyőzésébe beletrollkodjak? Ahogy mondtam, bu-
kás lett belőle, tanulság minden résztvevő számára.

VI.

Happy finish

IV

1810

A sulis földrajzkönyvünkben minden lecke után volt egy bekeretezett rész, amely összefoglalta a lényeget. Az volt a címe, hogy: „Jól jegyezd meg!”. Mi mást is tehetnék így a könyv végére érve, mint hogy én is összefoglalom neked a lényeget:

- ✧ A vezető legfőbb feladata az embereivel való foglalkozás.
- ✧ Vezető bárkiből lehet, ha kíváncsi másokra, és szívesen ápolja a kapcsolatokat velük.
- ✧ Hozott anyagból kell dolgoznod: az önreflexió segít megtalálni és folyamatosan jobbra tenni a benned lévő vezetőt.
- ✧ A vezető is ember, mindennel együtt.
- ✧ Onnan tudod, hogy „jó” vezető vagy, hogy szeretsz vezetni, alkalmasnak tartod magad rá, érdekelnek az embereid, foglalkozol velük, jól érzik magukat, és hozzátok az eredményeket. Minden más mérce csak kamu.
- ✧ Ahhoz, hogy egy vállalat a folyamatosan változó környezetben eredményes tudjon maradni, tudomást kell vennie a szervezeti kultúra fontosságáról.
- ✧ A szervezeti kultúra alakításának felelőssége mindenkié.
- ✧ Csak olyan kultúra tudja támogatni a változásokat, amely a pszichológiai biztonságra épül.
- ✧ A pszichológiailag biztonságos közegben mind a vezető, mind pedig a csapatának tagjai eredményesebbek.

Nagy élmény volt megírni ezt a könyvet, és megosztani a saját és a több száz velem kapcsolatban álló vezető tapasztalatait.

Köszí, hogy velem voltál. Nekem jó volt.

És neked?

Az élmény, hogy lehetett velem kapcsolatban állni, és megosztani a saját és a több száz velem kapcsolatban álló vezető tapasztalatait. Köszí, hogy velem voltál. Nekem jó volt. És neked?

FORRÁSOK

- Accenture: Why Psychological Safety Matters to Business, 2021
- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio: *Transformational Leadership*, Psychology Press, 2005
- Blanchard, Ken, Patricia Zigarni et al.: *Leadership and the One Minute Manager Updated, Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, William Morrow, 2013
- Blanchard, Ken, Renée Broadwell, John C. Maxwell: *Servant Leadership in Action*, Berrett-Koehler, 2018
- Brown, Brené: *Women & Shame: Reaching Out, Speaking Truths and Building Connection*, +C, 2004
- Brown, Michael A., Lusia Stopa: The Spotlight Effect and the Illusion of Transparency in Social Anxiety, *Journal of Anxiety Disorders*, Volume 21, Issue 6, 2007, 804–819.
- Burkeman, Oliver: *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals*, Allen Lane, 2021
- Deloitte: Navigating the New Normal, 2021
- Edmondson, A. and Josephine Pichanick Mogelof: „Explaining Psychological Safety in Innovation Teams.” In: *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, L. Thompson and H. Choi (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, 2005, 109–136.

Edmondson, Amy: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol.44 No.2, 1999, 350–383.

Edmondson, Amy: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley, 2018

Füredi Júlia: *ELÉG! Képtem. Most hogyan tovább?*, Kulcslyuk Kiadó, 2021

Gallup Institute: State of the Global workforce, 2022

Ganster, D. C., Schaubroeck, J., Sime, W. E., & Mayes, B. T. (1991). The nomological validity of the Type A personality among employed adults. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 143–168.

Gartner Culture Workforce Survey, 2017

Gartner Research: Leader Guide to Fostering Psychological Safety During a Crisis, 2020

Grant, Adam: *Think Again, The Power of Knowing What You Don't Know*, Viking, 2021

https://en.wikipedia.org/wiki/Myers%E2%80%93Briggs_Type_Indicator

<https://genderdata.worldbank.org/>

<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-masculine-and-feminine-sides-of-leadership-and-culture-perception-vs-reality/>

<https://pitchbook.com/news/articles/the-european-vc-female-founders-dashboard>

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

<https://vezetofejlesztes.hu/vezetoi-karizma/>

<https://www.eosworldwide.com/blog/103242-eos-netflix-culture-deck>

<https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazalek-csaladi-jellegu-vallalkozas>

- <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1747278/quarter-women-with-serious-menopause-symptoms-have-left-jobs>
- https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability/c
- https://www.ted.com/talks/joe_kowan_how_i_beat_stage_fright
- https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_so_we_leaned_in_now_what
- https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders
- <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/gender-equal-countries-gender-gap/>
- Konfuciusz: *Beszélgetések és mondások*, Szukits Könyvkiadó, 1995.
Fordította Tokaji Zsolt.
- Macchiavelli, Niccoló: *A fejedelem*, Helikon Kiadó 2020. Fordította Lutter Éva.
- Obama, Michelle: *The Light We Carry: Overcoming in Uncertain Times*, Crown, 2022
- O-C Tanner: Global Culture Report, 2023
- Pacheco, D. Costa, A. Isabel Damiao de Serpa Arruda Moniz, Suzana Nunes Caldeira: Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature review, *European Scientific Journal*, 2015, 293–308.
- Platón: *Az állam*, Gondolat Kiadó, 1968. Fordította Jánosy István.
- Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens, 2003
- Sandberg, Sheryl: *Dobd be magad*, HVG, 2013. Fordította Garamvölgyi Andrea.
- Szun-ce: *A háború művészete*, Helikon Kiadó, 2016. Fordította Tokaji Zsolt.
- World Economic Forum: Global Gender Gap Report, 2022



MÉGIS MIÉRT KELLENE MEGVENNED EGY ÚJABB KÖNYVET A CÉGVEZETÉSRŐL?

Így is ott porosodik egy csomó kötet a polcodon, amelyek azt taglalják, miként lehetne jó vezető belőled. Nagy lelkesen hazavitted őket, aztán rájöttél, hogy egyik sem rólad szól, hogy hiába mondják meg a tutit, sose fogod megugrani az elváráshegyeket, amelyekről szerintük „igazi” vezetővé válhatnál, és hogy megint ugyanazokat a kamu bölcsességeket szajkózzák, amelyekről pontosan tudod, hogy az ellenkezőjük sem igaz.

Ez a könyv viszont rólad és neked szól. Akkor is, ha évtizedek óta embereket vezetsz, de akkor is, ha csak ácsingózol egy ilyen lehetőségre, családi vállalkozást gründoltál vagy beosztottként szeretnél a függöny mögé látni.

Én nem akarom neked megmondani a tutit. Viszont megtalálász a könyvben mindent, amiről a vezetők egymás között is csak titokban beszéltek. Sorra vesszük a napi küzdelmeket, dilemmákat, visszás és röhejes helyzeteket, kérdéseket, amelyek nap mint nap foglalkoztatnak.

Végre leszámolunk az összes kamuval. Mert biztosan te is tapasztaltad már, hogy óriási különbség van a hivatalos „mondások” és a valóság között. Beszéljük ki végre ezt a valóságot, és hagyjuk a kamut másra!



DR. FÜREDI JÚLIA szervezőpszichológus, a szervezeti kultúra a kattanása. Közel három évtizeden át dolgozott HR felsővezetőként, aztán átállt a „sötét oldalra”, és saját vállalkozásba fogott. Szakmai és személyes tapasztalatairól a LinkedIn-en szerdán esténként jelenik meg írása: #haszerdaakkorajuli. 2021-ben jelent meg nagy sikerű első könyve **ELÉG! Kiegészít. Most hogyan tovább?** címmel.